

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL DE “EL  
SUEÑO DE LAS NIÑAS” EN PLAZA CENTRO SUR.**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**DANIEL HARUM CHÁVEZ GUTIÉRREZ**

*ASESORA: MTRA. ANA ROSA GUZMAN PEÑA*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**DICIEMBRE DE 2011**

## Índice de contenidos

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
Concepto del negocio .....	7
La oportunidad y la estrategia .....	8
Mercados objetivo y proyecciones.....	9
Ventajas competitivas .....	10
Costos.....	10
Economía, rentabilidad y retorno potencial.....	11
El equipo.....	11
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>12</b>
<b>1. EL SECTOR, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS .....</b>	<b>13</b>
1.1 El sector o la industria.....	13
1.1.1 Análisis de la industria.....	13
1.1.2 Rivalidad de la industria.....	23
1.2 La compañía y el concepto de negocio.....	29
1.3 Los productos y/o servicios .....	36
1.4 Estrategia de entrada y crecimiento .....	38
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>41</b>
<b>2. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>42</b>
2.1 Clientes.....	42
2.2 Tamaño del mercado y tendencias .....	61
2.3 Competencia y ángulos de diferenciación.....	68
2.4 Estimación de las ventas y la participación de mercado .....	75
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>78</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>79</b>
3.1 Estrategia general de marketing.....	79
3.2 Precios.....	83
3.3 Tácticas de venta y promoción de la empresa.....	84
3.4 Distribución.....	87
<b>CAPÍTULO IV. ....</b>	<b>88</b>
<b>4. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO .....</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>90</b>
<b>5. PLAN DE MANUFACTURA Y OPERACIONES.....</b>	<b>91</b>

5.1	Ciclo de operaciones .....	91
5.2	Localización geográfica .....	92
5.3	Instalaciones y mejoras .....	94
5.4	Aspectos legales y regulatorios.....	95
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>96</b>
<b>6.</b>	<b>ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO .....</b>	<b>97</b>
6.1	Organización.....	97
<b>CAPÍTULO VII .....</b>		<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>PLAN DE TRABAJO GENERAL, RIESGOS Y SUPUESTOS CLAVE. ....</b>	<b>99</b>
7.1	Mapa de riesgos .....	100
7.2	Supuestos clave.....	101
<b>CAPÍTULO VIII. ....</b>		<b>103</b>
<b>8.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>104</b>
8.1	Inversión inicial. ....	104
8.2	Gastos mensuales planeados.....	105
8.3	Márgenes brutos y de operación.....	107
8.4	Análisis de flujo de efectivo pro forma .....	109
8.5	Análisis del punto de equilibrio.....	110
<b>Conclusiones .....</b>		<b>114</b>

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mis padres por la vida, por su maravilloso ejemplo, por su exigencia y compromiso como padres y amigos. Seres de quienes he aprendido y sigo aprendiendo valores tan importantes como la constancia, el respeto, la fe y la perseverancia.

A la Mtra. Gisel Hernández y al Dr. Francisco Morfín, por su apoyo, ejemplo, confianza e impulso para continuar mi formación académica.

A la Mtra. Ana Rosa Guzmán, además de agradecer el haber sido mi asesora, el haberme apoyado y compartido sus conocimientos, el haber sido un referente importante en mi inicio profesional.

A la Mtra. Claudia Rodarte, por su amistad, autenticidad y apoyo incondicional.

A la Lic. Bertha Sánchez por su disposición y contribución en el presente proyecto.

## Índice de Figuras.

Figura 1 Piscina de utilidades: análisis de las industrias conexas de la empresa. ....	16
Figura 2 Análisis de valor económico agregado por eslabones de la cadena productiva. .....	19
Figura 3 Valor agregado y margen de operación por cada eslabón de la cadena productiva.....	21
Figura 4 Actividades que dan forma a la estrategia de El Sueño de las Niñas. ....	32
Figura 5 Estrategia de inversión de la empresa. ....	35
Figura 6 Productos comercializados por El Sueño de las Niñas. ....	36
Figura 7 Segmentos de mercado de consumidores de productos para eventos sociales para niñas.....	43
Figura 8 Dirección de los esfuerzos de la competencia en función de segmentos de mercado. ....	46
Figura 9 Ubicación Plaza Centro Sur Guadalajara. ....	47
Figura 10 Niveles socio económicos de los hogares que circundan la Plaza Centro Sur. .....	48
Figura 11 Distribución de la muestra. ....	52
Figura 12 Razones por las que se visita la Plaza Centro Sur. ....	53
Figura 13 Productos y/o servicios no disponibles en la Plaza Centro Sur.....	54
Figura 14 Lugares de compra habitual de productos para eventos sociales para niñas. .....	55
Figura 15 Probabilidad de visita a una tienda del giro en la Plaza Centro Sur.....	57
Figura 16 Productos de interés y con potencial de compra en una tienda del giro en la Plaza Centro Sur.....	57
Figura 17 Flujo de personas en la planta baja de la Plaza Centro Sur. ....	59
Figura 18 Flujo de personas planta alta Plaza Centro Sur.....	60
Figura 19 Canales de distribución.....	70
Figura 20 Análisis de grupos estratégicos: competencia. ....	70
Figura 21 Agrupación de la competencia por estrategias genéricas.....	75
Figura 22 Portada catálogo de productos 2012. ....	80
Figura 23 Ejemplo de pieza de promoción 2012. ....	81
Figura 24 Estructura de probador mágico.....	82
Figura 25 Material catálogo 2011-2012.....	85
Figura 26 Programa de fidelización para clientes frecuentes. ....	86
Figura 27 Ubicación física de la nueva sucursal en Plaza Centro Sur. ....	93
Figura 28 Análisis de gastos planeados.....	106
Figura 29 Punto de equilibrio.....	110

## Índice de Tablas.

Tabla 1 Valor agregado y margen de operación por cada eslabón de la cadena productiva.....	20
Tabla 2 Barreras de entrada y rivalidad entre competidores.....	24
Tabla 3 Poder de negociación de proveedores y compradores.....	25
Tabla 4 Barreras de salida y acciones gubernamentales.....	26
Tabla 5 Habilidad para sustituir el producto y evaluación conjunta del sector.....	28
Tabla 6 Resultados del sondeo aplicado para la identificación de colonias de procedencia del visitante de Plaza Centro Sur.....	50
Tabla 7 Gasto promedio en productos para eventos sociales para niñas.....	56
Tabla 8 Estimación de valor de mercado, escenario conservador.....	62
Tabla 9 Valor de mercado desagregado por lugar de compra, escenario conservador.....	64
Tabla 10 Estimación de valor de mercado, escenario optimista.....	65
Tabla 11 Valor de mercado desagregado por lugar de compra, escenario conservador.....	67
Tabla 12 Comparativa de precios de empresas de la competencia.....	69
Tabla 13 Proyección de ingresos de los tres primeros años de operación, escenarios conservador y optimista.....	77
Tabla 14 Comparativo de precios producto básico en plazas comerciales.....	84
Tabla 15 Ciclo de operaciones de la empresa.....	92
Tabla 16 Inversión en adecuación del inmueble.....	94
Tabla 17 Plan de implementación.....	99
Tabla 18 Inversión inicial.....	104
Tabla 19 Pro forma estado de resultados a cinco años.....	108
Tabla 21 Retorno de la inversión.....	112

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **Concepto del negocio**

El Sueño de las Niñas es una empresa dedicada al diseño y comercialización de prendas y accesorios para eventos sociales para niñas, productos que van desde vestidos de paje, primera comunión, bautizo y réplicas de las prendas de algunos personajes famosos. La especialización en el mercado infantil se implementó en el año 2000 tras un profundo análisis de mercado. Esto fue posible gracias al desarrollo de nuevas líneas de producto enfocadas en pequeñas de entre cero y doce años de edad, y con ello la adecuación de capacidades tecnológicas en la empresa, dejando de lado la producción para enfocarse completamente en el diseño, derivando la fabricación de producto a maquiladoras dentro del Estado de Jalisco, con las que mantiene contratos de exclusividad. Este cambio en la estrategia de la firma, ha permitido a lo largo de la década mantener el crecimiento y rentabilidad de la compañía.

A pesar de que la empresa opera en una zona geográfica donde concurren más de cuarenta empresas de un giro similar, ésta mantiene un liderazgo en el mercado, gracias a su propuesta de valor: prendas de moda para niña a precios moderados, comercializadas bajo una experiencia de marca.

## **La oportunidad y la estrategia**

En línea con los resultados obtenidos, se ha considerado la apertura de un nuevo punto de venta en la Plaza Centro Sur, un espacio comercial convenientemente ubicado al sur de la zona metropolitana de Guadalajara, área que en los últimos años ha tenido un crecimiento muy importante, se puede encontrar un amplio número de desarrollos con viviendas de interés social e incluso hogares semi-residenciales. Los primeros se caracterizan por ser clústeres con un gran número de casas, habitadas por familias jóvenes que cuentan con hijos pequeños, las cuales realizan compras de productos para cubrir las necesidades de sus niños que van desde uniformes, calzado, prendas para eventos, regalos, etc. Es importante considerar que en lo que respecta a prendas para eventos sociales y ocasiones especiales, no existen en la zona negocios especializados en artículos para niñas como los que comercializa la empresa. La apertura de esta sucursal incrementaría el nivel de ingresos de la firma y coadyuvaría en la consolidación de su posicionamiento.

La oportunidad comercial se justifica en dos sentidos, el primero es que el mercado actualmente cuando requiere realizar la compra de artículos para eventos sociales, acude al centro de la ciudad, invirtiendo cerca de una hora de su tiempo en el desplazamiento, por esa razón, ubicar un punto de venta en una plaza como la que ya se mencionó podría ser conveniente para un nicho de mercado busca practicidad y un ahorro en tiempos. Por otro lado, no existen empresas que comercialicen productos similares, por lo que la estrategia



financiera de la empresa, puede desenvolverse en un contexto distinto a la guerra de precios. La configuración del surtido de la empresa, estará fuertemente enfocado en la venta de productos que tengan un proceso de compra simple, corto y que su recompra sea frecuente, apelando en muchos de los casos a la compra de bienes por impulso.

### **Mercados objetivo y proyecciones**

De acuerdo con datos del INEGI, en un radio no mayor a cinco kilómetros habitan casi 21 mil niñas con entre cero y once años de edad, y que una vez que se estudiaron sus hábitos de compra, intereses y poder adquisitivo, se identificó que para una tienda como El Sueño de las Niñas ubicada en Plaza Centro Sur, podría alcanzar un nivel de ventas equivalente a casi dos millones doscientos mil pesos en ingresos para el primer año, y realizando esfuerzos de mercadotecnia esto monto podría ir creciendo en el segundo y tercer año hasta alcanzar los dos millones y medio de pesos. El mercado objetivo son mujeres que tienen niñas entre cero y doce años de edad de niveles socioeconómicos bajo y medio-bajo que gusten de la moda infantil para eventos sociales. Los ingresos estarían concentrados principalmente en el segundo, tercer y cuarto trimestre del año, atendiendo a la estacionalidad del producto. El mercado puede presentar una tasa de crecimiento anual en los primeros años hasta de un once por ciento, realizando esfuerzos de promoción.

## **Ventajas competitivas**

El Sueño de las Niñas es una empresa especializada en las pequeñas del hogar, además de mantener un fuerte vínculo con la moda, ha desarrollado distintas capacidades tecnológicas que le permiten atender a un segmento de mercado con un poder adquisitivo muy limitado, a través de la venta de productos de calidad a precios moderados, acompañados de una experiencia de marca atractiva para las pequeñas y para su familia, aspectos que no se pueden identificar en sus competidores más cercanos, ya que aunque la mezcla de precios de la compañía son competitivos, carecen de cualquier otro valor intangible – emocional relacionado con la experiencia de marca.

## **Costos**

El total de los egresos mensuales por concepto de renta, luz, sueldos, prestaciones y mantenimiento de la plaza suma en promedio \$49,000 pesos. El 50% de éstos lo representa la renta del local comercial, cerca del 35% se destinará al pago de sueldos (incluido el salario del emprendedor del proyecto, o en su defecto un gerente de sucursal). La inversión inicial es de \$412,300 pesos.

## **Economía, rentabilidad y retorno potencial**

El margen bruto de la empresa es de 44%, en lo que respecta al margen de operación inicia el primer año en 12% y conforme pasa el tiempo, al quinto año esto llega casi a 18%, derivado de una mayor nivel de ventas, lo cual diluye los costos fijos del negocio. Por su parte, la utilidad se proyecta para el primer año en 7.5%, también mantiene un comportamiento incremental, al quinto año se ubica cerca de los 11 puntos porcentuales. El retorno sobre la inversión es de 70% considerando las proyecciones financieras a 5 años.

## **El equipo**

El perfil del personal que el nuevo punto de venta requiere es sencillo. La sucursal operaría alrededor de nueve horas al día, serían necesarias dos personas de sexo femenino con educación media superior, su principal actividad será la atención al cliente y el monitoreo de existencias y exhibición. Se consideró un gerente que tendrá como responsabilidad, monitorear el desempeño del nuevo punto de venta y emprender acciones que aseguren en la medida de lo posible los resultados esperados.

## **CAPÍTULO I**

### **EL SECTOR, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

# 1. EL SECTOR, LA EMPRESA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

## 1.1 El sector o la industria

### 1.1.1 Análisis de la industria

México es un estado joven, su población entre los cero y 14 años de edad, supera los 27 puntos porcentuales<sup>1</sup> con una ligera inclinación que favorece cuantitativamente al sexo masculino, únicamente en este grupo de edad.<sup>2</sup> Aplicando esa proporción a los poco más de 112 millones de habitantes con los que contaba el país a Junio de 2010<sup>3</sup>, hace posible observar que existe un mercado que supera los 30 millones de niños. Esta condición demográfica no es un aspecto común en todas las poblaciones del mundo, existe una tendencia clara y ya presente en países desarrollados; el índice de natalidad se reduce, es decir los niños son cada vez menos. Basta con ver el caso de España, donde con casi 47 millones de habitantes, tiene poco menos de siete millones de niños<sup>4</sup>, lo que

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “Mujeres y hombres en México 2010”, obtenido el 07 de Febrero de 2011 desde [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2010/MyH\\_2010.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2010/MyH_2010.pdf)

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, obtenido el 07 de Febrero de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/rpcpyv10.asp>

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística (España). “Anuario Estadístico de España 2010 / Demografía”, obtenido el 08 de Febrero de 2011 desde [http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario10/anu10\\_02demog.pdf](http://www.ine.es/prodyser/pubweb/anuario10/anu10_02demog.pdf)

representa un 14.6% del total de sus habitantes, una proporción cercana al 50 por ciento de la realidad demográfica que actualmente presenta México.

Por razones como las anteriores, los niños representan un mercado de dimensiones atractivas y que además presenta necesidades diversas, por esa razón cada vez existe un mayor número de empresas que prestan atención a los segmentos infantiles, dirigiendo sus esfuerzos no solo con objetivos que incrementen los ingresos o la rentabilidad inmediata, sino apelando a la fidelidad de los pequeños, que serán los futuros adultos.

El sector del vestir presenta un fenómeno poco favorable para el país. En lo que respecta al diseño y maquila de prendas, existen a nivel nacional 25, 437 unidades económicas, de las cuales 1,509 están situadas en Jalisco<sup>5</sup>. Esta industria ha sufrido una afectación importante en los últimos años en lo que respecta a desarrollo y crecimiento. En el año 2003 la industria que nos ocupa empleaba a poco más de 150 mil personas, sin embargo esta cifra fue decreciendo año con año hasta llegar a 2008 con poco más de 123 mil empleados, es decir casi 20 puntos porcentuales menos. La principal razón: la fuerte competencia a nivel global, la cual sin duda ha impactado su trayectoria y resultados. Para el año 2006, el total de exportaciones e importaciones textiles ascendió a 24,610.2 y 73, 217.5 millones de pesos, con un déficit en la balanza comercial de 46,607.3 millones de pesos. Para el mismo periodo México participó

---

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, “La Industria textil y del vestido en México 2009”, obtenido el 30 de Noviembre de 2011 desde [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Textil/2009/ITVM-2009.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/Textil/2009/ITVM-2009.pdf)

con el 1.0% a las exportaciones mundiales de textiles, en tanto que las importaciones representaron el 2.6% del total mundial<sup>6</sup>.

El Sueño de las Niñas vivió ya una experiencia similar en términos de pérdida de competitividad. En su historia reciente, la firma producía y comercializaba, sin embargo, fabricar dentro de la ciudad de Guadalajara dejó de ser competitivo, la costura en la ciudad se paga por pieza terminada, mientras que en zonas circundantes con un nivel de urbanización menor, como, León Guanajuato, Tehuacán Puebla, existen grandes maquiladoras que pagan salarios a sus colaboradores en función de jornadas de ocho horas de trabajo, de esa forma el costo de manufactura se diluye significativamente entre la cantidad de bienes producidos. Actualmente El Sueño de las Niñas únicamente mantiene un centro de diseño, para posteriormente enviar a maquilar fuera de la ciudad.

La industria y cadenas productivas a las cuales está vinculada la firma son básicamente seis; la fabricación de telas, la distribución y comercialización de las mismas al mayoreo, la venta al detalle de telas, la manufactura de prendas, la venta al mayoreo y menudeo del producto terminado. Ver Figura 1.

A continuación se analizan las actividades desarrolladas por cada uno de los eslabones en la cadena productiva a la cual pertenece la empresa, el objetivo de este análisis es analizar y contar con criterios para evaluar las diferentes operaciones desarrolladas por las empresas y detectar cuáles de ellas son las más rentables de la industria, para que con esa información sea posible evaluar

---

<sup>6</sup> Instituto Tecnológico Autónomo de México, “La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia 2010” obtenido el 09 de Diciembre de 2011 desde <http://cec.itam.mx/docs/Textil.pdf>.

posibles integraciones o bien definición de procesos que le permitan tener una mayor cantidad de ingresos y un aumento en su índice de rentabilidad.

Figura 1 Piscina de utilidades: análisis de las industrias conexas de la empresa.



El análisis se llevará a cabo en seis niveles, considerando la industria que dirige su oferta a niveles socioeconómicos bajos.

La primera actividad es la fabricación de telas (razo, organza, tafetas) que constituyen las materias primas esenciales para este sector, son líneas de bajo costo y dinámicas en cuanto a los cambios frecuentes que experimentan en texturas, gráficos, y colores en los que se desarrollan, éste es un aspecto



importante a considerar ya que la industria sigue muy de cerca las tendencias de moda.

Estos productores son los encargados de transformar diversos insumos (seda, algodón, *nylon*) en tejidos que respondan correctamente a las demandas de la moda. En los últimos años este eslabón ha cambiado su modelo negocio, de ser netamente productores, han migrado a un sistema mixto en el que importan telas de Asia y Medio Oriente y las comercializan en conjunto con aquellas que producen localmente.

En la segunda posición, se encuentran los distribuidores mayoristas de telas. Este grupo de empresas compra a los fabricantes, y se encargan de venderlas a firmas que comercializan telas por metro (siguiente eslabón) en volúmenes importantes por todo el país, éstas adquieren productos de diferente tipo e incluso de distintos fabricantes. Los mayoristas, dentro de su actividad realizan visitas a sus clientes con una periodicidad promedio de 15 días, a fin de mantener el nivel de inventarios. En lo que respecta a los negocios de venta de telas por metro, disponen de un surtido muy amplio en colores, precios y calidades, y venden a un precio superior, en las cantidades que el consumidor o maquilador requiere.

El siguiente eslabón corresponde precisamente a los maquiladores o manufactureros que convierten las telas en productos terminados, generalmente estas fábricas se ubican en zonas del país con una fuerte vocación para el diseño y costura como lo son algunos pueblos de la zona norte del estado de Jalisco o bien en regiones de Aguascalientes.

La venta al mayoreo y menudeo de productos terminados constituyen los siguientes niveles, el primero dirige la mayoría de sus esfuerzos para vender justamente a empresas minoristas y generalmente éstas al consumidor final.

Las mayoristas mantienen un surtido amplio, poco profundo, a precios competitivos, su margen es muy bajo, ya que ellos principalmente le apuestan a ventas de alto volumen.

Los minoristas por el contrario, compran productos a los mayoristas para comercializarlos en puntos de venta con surtidos amplios y profundos, con un margen más amplio. El Sueño de las Niñas participa en este nivel, ofrece líneas de productos estandarizados y diversos, sin embargo también parte de su estrategia radica en la capacidad de ofrecer diseños y productos personalizados al cliente, por esa razón se ve obligada a realizar actividades de eslabones anteriores, donde compra telas por metro y fabrica piezas únicas. Esta ha sido una capacidad que la empresa ha desarrollado y mantenido pues le da acceso a dos oportunidades importantes, la primera es atender a un segmento de clientes que la competencia no está en posibilidad de atender y generalmente permite producir con un margen amplio. La segunda es diseñar muestrarios que después enviará a las maquiladoras para que ellas los desarrollen a precios competitivos, con ello logra y protege la diferenciación en sus productos.

Sin embargo como ya se menciona en líneas anteriores, el valor económico que agrega cada eslabón es distinto, en la Figura 2 se muestra la evolución – integración económica.

**Figura 2 Análisis de valor económico agregado por eslabones de la cadena productiva<sup>7</sup>.**

El costo de los insumos básicos al pasar por los distintos eslabones de la cadena productiva, incrementa su valor en poco más de un 300 por ciento.

En la Tabla 1 muestra en la primer columna el integrante de la cadena productiva, posteriormente el precio al que comercializa el producto en cada eslabón, el valor económico agregado en valor absoluto y porcentualmente, y finalmente en la última columna el margen de operación obtenido entre cada nivel.

**Tabla 1 Valor agregado y margen de operación por cada eslabón de la cadena productiva.**

	Precio	Valor agregado	% Valor agregado	Margen
Manufactura	155	60	23%	63%
Telas Menudeo	95	10	4%	12%
Telas Mayoreo	85	15	6%	21%
Telas Fabricación	70	70	27%	27%

---

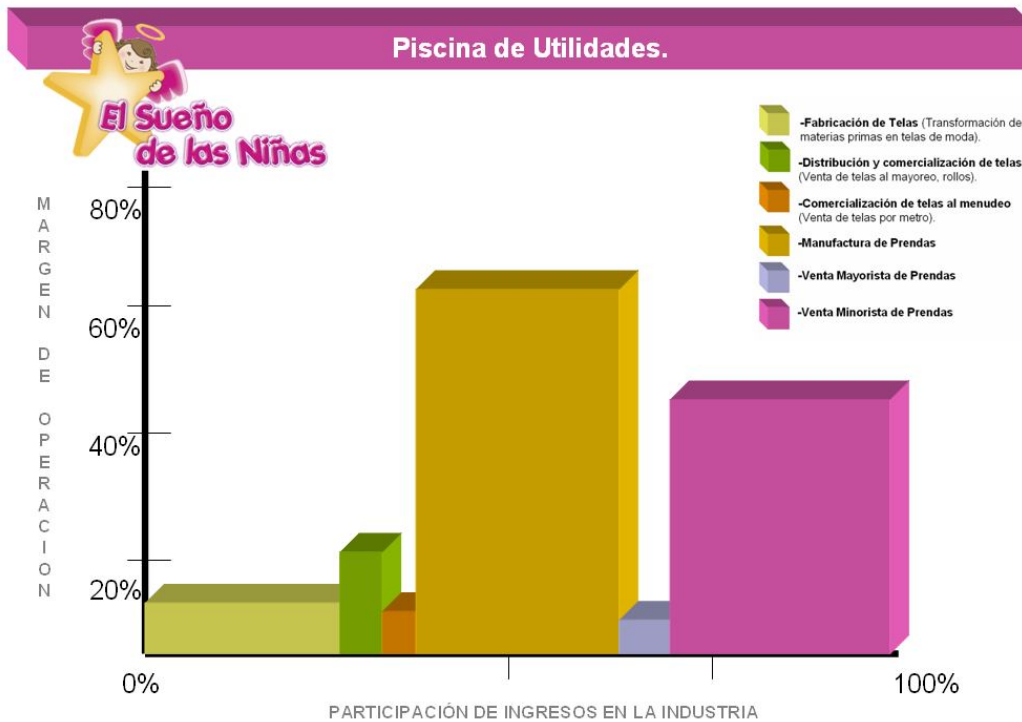
<sup>7</sup> Fuente: elaboración propia a través de análisis de precios por canal de mercancías comercializadas por El Sueño de las Niñas.

La manufactura de producto y la venta al menudeo del mismo, son los eslabones que tienen un mayor margen de operación que se ubica arriba del 50%, y a su vez los que proporcionalmente agregan un valor agregado mayor. Los demás niveles aunque también agregan valor y mantienen un margen atractivo, es significativamente menor.

En la Figura3 se muestra la misma información pero expuesta gráficamente. En el eje de las abscisas se encuentra la proporción de ingresos de cada eslabón de la cadena y el margen de operación en el eje de las coordenadas.

Este análisis da cuenta de que el nivel en el que se encuentra la empresa, es el que agrega un mayor valor y el segundo nivel más elevado en lo que respecta a margen.

Figura 3 Valor agregado y margen de operación por cada eslabón de la cadena productiva.



La venta de telas (mayoreo y menudeo) a simple vista podrían parecer sectores o actividades poco atractivos, la razón es porque en este ejercicio se está analizando únicamente en la ventas de telas para este segmento de la industria del vestir (prendas para eventos sociales para niñas), sin embargo esta es una industria con una muy amplia gama de productos, desde uniformes, prendas para dama y caballero etc.

Los insumos son relativamente baratos en comparación del costo final del producto, la manufactura incrementa considerablemente el valor ya que cada prenda lleva en sí una importante cantidad de trabajo, incluso trabajo artesanal.

La manufactura es atractiva, tiene una contribución importante en los ingresos y un amplio margen en su operación, en muchos de los casos es un proceso que requiere una inversión significativa de horas de trabajo, por esa razón es preciso cuidar las características estratégicas en la operación; ubicación de la planta de manufactura y perfil de colaboradores, que cuenten con experiencia en costura y rápida. El sistema de salarios es a “destajo”, es decir se paga a los colaboradores por una jornada laboral, y ninguno de ellos fabrica una pieza totalmente, se asigna la costura de alguna parte de la prenda y se va integrando el producto conforme el proceso avanza, ya que si se hace el pago por producto terminado, es decir de forma individual, se incrementan los costos y en consecuencia el precio del producto pierde competitividad en el mercado.

Algunas empresas del sector, toman como opción la integración vertical, convirtiéndose ellos mismos en sus propios proveedores, de tal forma que les permita mantener exclusividad en productos (diferenciación), y eliminar un intermediario en el proceso de comercialización y con ello poder participar activamente en un sector altamente competido.

### **1.1.2 Rivalidad de la industria.**

En la siguiente sección se analiza la rivalidad e intensidad competitiva que existente en la industria, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter analizando:

- Barreras de entrada
- Rivalidad entre competidores
- Poder de negociación compradores
- Poder de negociación de clientes
- Barreras de salida
- Acciones gubernamentales
- Habilidad para sustituir

Tabla 2 Barreras de entrada y rivalidad entre competidores.

BARRERAS DE ENTRADA		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Economías de Escala	Pocas				X	Muchas
Diferenciación Pcto.	Pequeña					X Bastante
Identificación Marca	Baja	X				Alta
Sinergia Costos	Baja			X		Alta
Canales de Distribución	Muchos					X Pocos
Requerimiento Capital	Bajo				X	Alto
Acceso a Tecnología	Amplio		X			Limitado
Curvas de Experiencia	Relevantes					X Relevantes
<b>Total:</b>		29/8=3.63				

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad de Competidores	Muchos	X				Pocos
Crecimiento Relativo	Lento	X				Rápido
Costos Almacenaje/Fijos	Altos			X		Bajos
Características Productos	Normal			X		Espec.
Incremento Capacidad	Alto					X Bajo
Diversidad Competidores	Alta			X		Baja
Estrategias Peligrosas	Altas				X	Bajas
Valores Agregados Pcto.	Sin				X	Con
<b>Total:</b>		24/8=3				

En la Tabla 3 se hace un análisis de dos de los factores; las barreras de entrada, entendidas como aquellos aspectos que pueden ser obstáculos potenciales para iniciar operaciones en un sector y la rivalidad competitiva, que analiza la intensidad y/o agresividad con la que se desarrollan estrategias entre los competidores.

Ambos factores son medianamente atractivos, el primero debido a que existe una baja identificación de marca, el nivel sinérgico es bajo, no se da una integración de proveedores ni distribuidores, los esfuerzos son individuales, las tecnologías utilizadas para la fabricación de los productos son esencialmente artesanales, existen maquinarias que facilitan los procesos parcialmente, es decir no los resuelven, en muchos de los casos se tiene que imprimir un número importante de horas en trabajo manual, y no se realizan inversiones en estas



máquinas muchas veces por la escasez de capital y por el bajo costo de la mano de obra. Aunado a esto, la dinámica cambiante en la moda, que hace que las maquinarias especializadas se tornen obsoletas en poco tiempo.

Para este giro de empresas, los canales de distribución son muchos y no se requieren inversiones altas para arrancar un negocio similar (considerando realizar la producción artesanal).

En lo que respecta a la rivalidad entre competidores tiene un atractivo medio, existe una cantidad importante de competidores sin embargo es una competencia pulverizada, es decir no existen empresas dominantes, son muchos oferentes pero con una propuesta de valor muy similar, poco especializada y poco diferenciada.

Tabla 3 Poder de negociación de proveedores y compradores.

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Proveedores	Altos	X				Bajos
Habilidad para Sustituir	Muchos			X		Pocos
Integración del Costo Total	Alto	X				Bajo
Integración Hacia Adelante	Alta					X Baja
Facilidad para Sinergias	Alta			X		Baja
Desarrollo Indust. Proveed.	Alto			X		Bajo
Mejora Servicio Proveedor	Alta			X		Baja
Mercado Fragmentado	Bajo		X			Alto

PODER NEGOCIACION COMPRADORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Compradores	Alto	X				Bajo
Habilidad para Conseguir	Mucha	X				Poca
Integración del Costo Total	Bajo	X				Alto
Amenaza Integración Atrás	Alta					X Baja
Productos Estándar	Muchas				X	Pocas
Importancia Pcto. Mcd.	Baja				X	Alta
Acceso Información Pcto.	Alta					X Baja
Mercado Concentrado	Alto	X				Bajo

**Total:**  $20/8 = 2.5$

**Total:**  $22/8 = 2.75$

El poder de negociación de los proveedores es medianamente atractivo, es un sector que aunque tiene una cantidad importante de fabricantes, éste se encuentra fragmentado, es difícil realizar sinergias o alianzas clave entre productores, y en general es difícil llevar a cabo un desarrollo de proveedores.

El poder los compradores se sitúa en un punto similar, es un segmento amplio y que ciertamente considera la compra de estas líneas de productos como algo importante, sin embargo su poder adquisitivo en muchos de los casos determina su elección, decidiendo la compra de un producto básicamente por el precio, únicamente cuidado que la mercancía cubra las características indispensables. Ver Tabla 4.

Tabla 4 Barreras de salida y acciones gubernamentales.

BARRERAS DE SALIDA		ATRACTIVIDAD													ATRACTIVIDAD												
		1	2	3	4	5									1	2	3	4	5								
Activos Especializados	Altos					X	Bajas											X		Bajo							
Contratos Operacionales	Muchos					X	Pocos																				
Gastos Recursos Humanos	Muchos	X					Pocos																				
Sinergias entre Empresas	Muchas					X	Pocas																				
Barreras Sentimentales	Altas		X				Bajas																				
Restricciones Sociales	Muchas					X	Pocas																				
Restricciones Gubernam.	Muchas					X	Pocas																				
Responsabilidad Inversión.	Mucha			X			Poca																				

ACCIONES GUBERNAMENTALES		ATRACTIVIDAD													ATRACTIVIDAD												
		1	2	3	4	5									1	2	3	4	5								
Proteccionismo	Alto				X		Bajo																				
Regulación Arancelaria	Altas				X		Bajas																				
Apertura de Mercado Int.	Cerrado			X			Abierto																				
Decisiones Políticas	Muchas					X	Pocas																				
Devaluaciones	Muchas	X					Pocas																				
Inversión E tranjera	Limitada			X			Relevante																				
Inflación / Tasas de Interés	Cen			X			Sin																				
Prudencia Política	Baja			X			Alta																				

Las barreras de salida son más elevadas que los factores anteriormente analizados, esto, principalmente por la especialización de las instalaciones y los productos, que en general pueden ser utilizados únicamente por empresas del giro. Muchos de los negocios también son objeto de realización personal y/o profesional de los dueños, por esa razón hacer un cambio drástico se torna un aspecto difícil de decidir.

El atractivo que pudieran representar las acciones gubernamentales, es menor, principalmente por la dinámica y políticas comerciales que actualmente México tiene con el extranjero, aunque existen tratados comerciales con numerosos países, esta industria transforma muchos insumos importados de otras naciones en productos terminados, lo cual no permite aprovechar las bondades de estos tratados, como es el caso del mercado Estadounidense, por no contar con certificados de origen mexicanos en la totalidad de los insumos a partir de los cuales se desarrollan las prendas. Por otro lado, la apertura comercial tan importante que se ha desarrollado en el país, representa un arma de doble filo, para compañías como esta, pues si bien permite acceder a una mayor cantidad de insumos de diferentes calidades y precios competitivamente, también ingresan productos textiles maquilados en Asia a un costo menor, además de que al ser insumos importados son facturados en dólares, y por lo tanto susceptibles a la variación de la divisa.

Tabla 5 Habilidad para sustituir el producto y evaluación conjunta del sector.

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Habilidad para Sustituir	Alto	X				Bajos
Alternar Costos	Bajo			X		Alto
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto	X				Bajo
Velocidad Obsolescencia	Alta	X				Baja
Sinergia Canales distribuc.	Poca			X		Mucha
Sinergia de Producción	Bajo			X		Alto

**Total:** 12/6=2

EVALUACION EN CONJUNTO		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Barreras de Entrada					X	
Barreras de salida					X	
Rivalidad entre Competidores				X		
Negociación Compradores				X		
Negociación Proveedores			X			
Habilidad para Sustituir			X			
Acciones Gubernamentales				X		

**Gran total:** 21/7=3

La Tabla 6 muestra la evaluación de la industria en cuanto a la habilidad y posibilidad de sustituir productos. Existe posibilidad de realizar sinergias en la producción y manufactura de bienes, mediante la integración de productos e incluso en algunos casos si el material es escaso, existen sustitutos dentro de la misma industria, como es en el tema de los textiles la demanda es inestable y fluctúa fuertemente, llegando a ocasionar el agotamiento insumos (telas) en particular, pero existiendo la posibilidad de sustituirlo con otro, o bien incluso con la imitación o réplica del mismo. La obsolescencia de las mercancías se da en un periodo relativamente rápido e inesperado, son bienes que están sujetos a la tendencia que dicta la moda, muchas veces cambia sin previo aviso y sin una temporalidad establecida.

En la misma Tabla, se puede observar una evaluación que integra todos los factores del sector. Se puede concluir que los aspectos más atractivos para participar de una industria como esta, son principalmente las barreras de entrada como las de salida. Existen pocas necesidades de capital, por las características del producto (artesanal) eliminando la necesidad de hacer fuertes cantidades en maquinarias sofisticadas. Aunque existe una cantidad de competidores fuerte en la zona, éstos están pulverizados, no existiendo un liderazgo o rival hegemónico en el mercado. El mercado presenta dimensiones interesantes.

## **1.2 La compañía y el concepto de negocio**

El Sueño de las Niñas, es una empresa familiar que fue fundada en el año de 1945. Comenzó con la venta de telas al menudeo en la zona centro de la ciudad de Guadalajara, en aquel entonces llamada “Casa Chávez”, sin embargo con el paso del tiempo, se identificó un mercado poco competido: venta de vestidos para novia. En 1975 se hizo el cambio de giro convirtiéndose en “El Sueño de las Novias” y así permaneció hasta el año 2008, cuando tras un incremento en la competencia de la zona, incluso de forma desleal, provocó que la empresa volviera a explorar oportunidades, identificando una en el mercado de las prendas para ocasiones especiales para niñas, llegando así a lo que es el día de hoy: El Sueño de las Niñas.

Actualmente la empresa cuenta con dos sucursales ubicadas en la calle de Pedro Moreno, separadas por tres cuadras de distancia una de otra. Esta es un área reconocida en el estado de Jalisco, e incluso en la zona noroeste del país, por la concentración de tiendas del giro que existe, y la competitividad en precios derivada de la intensa competencia. Se reconoce también que la oferta de las tiendas de Guadalajara, goza de una mayor selectividad en las modas que rigen el diseño de sus productos.

Más de 50 tiendas compiten día a día en este espacio, sin embargo pocas de ellas tienen un grado de especialización en productos para niñas como lo tiene “El Sueño de las Niñas”. Se puede observar que muchas de las compañías que operan en la zona pueden comercializar desde vestidos de novia y 15 años, ropones para bautizo, accesorios y también vestidos para niña. Sin embargo son pocas las que han profundizado y especializado su surtido en lo que a niñas respecta. La imagen exterior de la mayoría de las compañías es similar y débil, es difícil diferenciar una tienda de otra, ya que en general la estrategia utilizada por la mayoría es exactamente la misma.

La estrategia de El Sueño de las Niñas es compleja, ya que además de la especialización, ha requerido diferenciar su producto y tener un cuidado especial en sus costos, pues sus segmentos de mercado presentan sensibilidad al precio, y aunque con la diferenciación de sus productos logra disminuirla, no es posible erradicarla.

La estrategia ha sido posible gracias al cuidado de algunos factores:

Economías de escala, aprendizaje continuo de nuevas técnicas en diseño y producción, capacidad de aprovechamiento de recursos; espacios y capital humano, tiempos de integración, ubicación, vinculación y sinergia entre negocios. Una parte importante del éxito del modelo de negocio que sigue la empresa, es que tiene la capacidad de modificar el producto al momento en el que el cliente lo solicita, o hacer productos especiales, personalizados, situación que agrega valor desde la perspectiva del cliente, aunque aumenta el costo del producto, sin embargo el cliente está dispuesto a pagarlo.

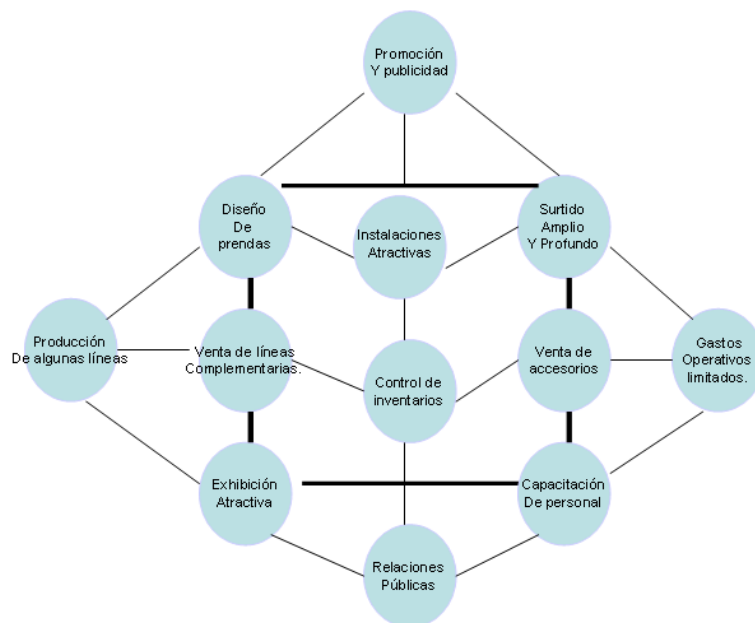
El segmento de mercado al que la empresa dirige sus esfuerzos, es uno de los de la base de la pirámide poblacional en lo que respecta a poder adquisitivo, NSE C- y D, incluso se podría decir que en algunos casos nivel E, por esa razón la compañía dentro de su estrategia ha renunciado a producir en la Zona Metropolitana de Guadalajara, pues dentro de la ciudad la costura se paga por prenda terminada, mientras que en ciudades cercanas, las costureras no arman la pieza completa, solo una parte de ella, lo cual hace significativamente más económica la producción, pues por manufactura se incurre en una parte de un costo fijo correspondiente a los sueldos y no un costo variable a cada unidad, esto se ha logrado a través de convenios exclusivos de producción con maquiladoras, cuidando con ello también la diferenciación.

En contra parte, una actividad que se tomó como factor crítico de éxito fue el diseño, podría parecer extraño que la producción que generalmente va de la mano del diseño, estén separadas. Así es, ya que las maquiladoras al no estar en

contacto directo con el cliente final, no tienen la sensibilidad de desarrollar y anticiparse a las necesidades, deseos y tendencias de consumo del cliente, son buenas para producir pero no para innovar, por ello esa actividad la conserva la firma, y además de que permite tener productos al grito de la moda y sobre todo diferentes a la oferta del mercado, el segmento que se atiende valora la moda, y la exclusividad eso da otro punto de valor ante él aunado la capacidad de hacer cambios en el momento que el cliente lo necesita o en un periodo más corto que la competencia.

La Figura 4 muestra las actividades clave de la empresa, que permiten dar forma a la estrategia.

**Figura 4 Actividades que dan forma a la estrategia de El Sueño de las Niñas.**





El diseño de prendas para enviarlas a las maquiladoras aporta dos aspectos positivos: diferenciación de las mercancías, y ventaja en costo por el volumen de compra, la exclusividad da oportunidad de manejar también un volumen alto de venta y evitar competir en una guerra de precios. En lo que respecta a la inversión que requiere esta parte de la estrategia es lo referente al Diseño, en términos concretos la contratación una persona dedicada a diseñar prendas, y estar monitoreando los medios por los cuales el segmento de mercado se hace de la moda.

La venta de líneas complementarias: permite al cliente encontrar todo lo que busca en un mismo lugar, y a la vez eso representa un beneficio importante para la empresa pues por lo general las líneas principales son el producto gancho, pues es el precio al que mayor atención y consciencia pone el cliente, por ello el margen es bajo, con las líneas complementarias se amplía la venta y estas tienen un mayor margen y se obtiene un mayor monto de venta. La inversión para este renglón de la estrategia es lo referente a inventarios amplios y profundos que se asocia con otro espacio también expresado en el cuadro anterior, y es una acción necesaria, pues el cliente por lo general no planea sus compras, es un consumidor que llega con un problema y busca un producto en el momento, no tiene oportunidad ni tiempo de regresar por lo general, por ello el contar con el producto disponible, es en gran parte el éxito de la venta, por ello se tiene que manejar un fuerte inventario de por lo menos un mes de operación, (todo es de contado) los proveedores envían pedido cada semana, por ello un mes de inventario es más que suficiente.

Exhibición atractiva, y llamativa es otro factor de apoyo al a venta, más del 70% de las decisiones de compra se dan en el punto de venta<sup>8</sup>, aunada la diferenciación de la empresa, por lo general las tiendas que son competencia directa de la empresa tienen una imagen débil, por ello el tener aparadores llamativos, con la mercancía exhibida de forma atractiva es fundamental, la decisión de inversión son aparadores, exhibidores, luz, y personal que de mantenimiento a las áreas de exhibición.

El mismo punto de venta requiere otra inversión, el personal y su respectiva capacitación, ya que son un elemento importantísimo para cerrar la venta, y el acompañamiento al cliente, eso marca una gran diferencia para el cliente.

La producción dentro del punto de venta de algunas líneas que están en guerra de precios, es otro factor que abona a la diferenciación, pues se elimina un intermediario, y se es posible competir además de que al ser hecha por la compañía hace que el cliente no la pueda encontrar en ningún otro sitio, a su vez la empresa reduce costos de producción al eliminar un intermediario, aumenta el margen incluso con liderazgo en costos en algunos productos, la decisión de inversión es contratar personal y compra de materias primas, y adecuación de instalaciones.

La empresa tiene costos fijos elevados: rentas, con una fuerte competencia y un segmento de mercado muy sensible al precio, por ello otro aspecto a cuidar son los costos operativos de la empresa, los cuales tienen que ser reducidos y

---

<sup>8</sup> POP FORUM, 2007. México DF. Cátedra-net.

controlados todo el tiempo pues estos pueden impactar de fuertemente en el precio.

Figura 5 Estrategia de inversión de la empresa.



Básicamente la decisión de inversión es posible ubicarla en cuatro pilares principales: inventarios amplios y profundos, que le den capacidad a la empresa de tener mercancía un mes, el punto de venta es otro aspecto factor importante tanto en instalaciones y exhibición atractiva, y considerando al personal como parte del punto de venta de acuerdo con el plan de *merchandising*, la capacitación y presentación de éste.

Personal encargado del diseño de prendas, y monitoreo de los medios que el cliente consulta para identificar las tendencias de moda. Y finalmente la implementación de una línea de producción estratégica de aquellos artículos que

no existen proveedores que le den a la empresa la exclusividad, y permitan diferenciarse.

### 1.3 Los productos y/o servicios

Los productos que comercializa la empresa se pueden dividir en 5 categorías como lo muestra la Figura 6.

Figura 6 Productos comercializados por El Sueño de las Niñas.



Vestidos para ceremonia. Es una línea especializada para niñas de entre dos y doce años de edad, son prendas que se desarrollan en una cantidad importante de colores (rosa, verde, amarillo, blanco, *beige*, azul, morado, entre

otros) en función de la moda que esté vigente en el momento. Son vestidos utilizados para eventos sociales; bodas, fiestas de 15 años, graduaciones etc.

Están hechos de telas diversas que van desde organza, raso, *shantung*, tafeta y tul, lisas en el 90% de los casos, es decir sin grabado alguno. El corte y confección de los mismos pretende ser un reflejo de prendas antiguas y de vestidos para 15 años adaptados para niñas, la constante son faldas amplias, adornados con bordados y texturas en diferentes técnicas. Los precios van desde 350 y hasta 600 pesos. Su rotación es estable a lo largo del año, con incremento en los meses de marzo, junio y diciembre.

Vestidos de fantasía. Al igual que la línea anterior, su especialización es en niñas, en un rango menor de edad, es decir de dos a ocho años. Estos productos son desarrollados pensando en eventos sociales con un menor grado de formalidad; cumpleaños, fiestas infantiles. Son artículos desarrollados en colores y telas en colores intensos en su mayoría, incluso utilizando telas con texturas y grabados en serigrafía. El precio de estos productos va oscila entre 250 y 320 pesos. Su rotación es estable a lo largo del año.

Bautizos. La línea de ropones cuenta con productos tanto para niñas como para niños, 70 y 30 por ciento del total del surtido disponible respectivamente. Son prendas desarrolladas para pequeños de entre dos meses y tres años edad. Los colores disponibles son blanco y perla, utilizando en la mayoría de los casos telas como *shantung* en seda, y *shantung charming*, lo que ante los ojos del cliente los hace productos finos. Son adornados con bordados y deshilados predominantemente artesanales. Los precios oscilan entre 500 y 3,500 pesos, de

acuerdo al grado de sofisticación del producto. Su rotación es estable a lo largo del año.

Primera Comunión. Vestidos color blanco y perla para niñas de entre ocho y 14 años de edad integran esta línea de productos. Son desarrollados en telas diversas: raso, organza, *shantung* en seda, *shantung charming*, tafeta y tul, adornados con bordados finos en diferentes técnicas. El rango de precios de esta línea va desde 600 y hasta 2,300 pesos. Son productos con una marcada estacionalidad, tienen una demanda considerable en los meses de mayo y diciembre.

La línea de accesorios cuenta con productos complementarios para todas las demás líneas; calzado, tobilleras, medias, tocados, faldillas, sombreros, velas, rosarios y Biblias. Estos productos generalmente son comprados en función de la prenda adquirida, por esa razón se cuenta con una gama muy amplia de colores en los que éstos están disponibles. En algunos casos existen clientes que compra por impulso exclusivamente estos productos. Los precios de los mismos va desde 25 y hasta 260 pesos.

## **1.4 Estrategia de entrada y crecimiento**

Para la Plaza Centro Sur, la estrategia de la empresa tendrá que ser modificada en términos del surtido de mercancías que maneja, aunque no existe una competencia directa en este espacio, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, se detectó que la mayoría de la gente que compra artículos para

ceremonia visita el centro de la ciudad de Guadalajara, por el posicionamiento que tiene la zona debido a la alta fuerte concentración de empresas del giro.

Los días en los que los que este espacio comercial tiene un mayor tráfico de personas es el fin de semana y generalmente es visitado con objetivos de esparcimiento. Considerando estos puntos, como factores críticos de éxito de la nueva sucursal serán los siguientes:

Adecuación del surtido. Algunas líneas de vestidos como la de fantasía y la de ceremonias se mantendrían tal como se tienen en los dos puntos de venta existentes. Sin embargo es importante hacer una adecuación contando con una mayor cantidad de productos que sean comprados por impulso, y de recompra frecuente. Calzado, ropa interior, artículos para el cabello a precios accesibles, muñecas de polietileno y sus accesorios. Esto permitiría realizar ventas con clientes que visiten la plaza con objetivos de esparcimiento, y no únicamente aquellos que tienen una compra planeada.

Renovación continua del surtido. Existe una línea de productos básicos que resuelve necesidades concretas de clientes que generalmente planean su compra, sin embargo aquellos productos que apelarán a compras por impulso, deberán renovarse continuamente, tratando de que el público que visita esta plaza se encuentre con productos creativos y diferentes, además de que éstos no representen un porcentaje significativo de sus ingresos.

Programa de comunicación. Al inicio de operaciones será importante informar a los mercados potenciales (colonias circundantes) de la existencia de esta nueva sucursal, con los productos disponibles e incluso el nivel de precios, para que se familiaricen con la marca y en sus siguientes visitas exista una vinculación. Posteriormente será importante mantener la comunicación con el mercado enviando información impresa a los hogares cercanos promocionando productos y oferta en las mismas.

Experiencia de marca. Las instalaciones del punto de venta tendrán que ser atractivas (con una arquitectura que comunique la especialización en niñas) y que además permita tanto a las pequeñas como a sus mamás vivir una experiencia grata dentro, realizando las compras para un momento especial.

Para el primer año de operaciones se espera que la empresa se dé a conocer, y que los fraccionamientos en los que la plaza Centro Sur tiene influencia, la identifiquen y sepan que existe un espacio especializado para niñas. Conforme el mercado vaya familiarizándose con el punto de venta, se podrá ir modificando el surtido e introduciendo una cantidad mayor de productos para ceremonia, ese será un aspecto que será necesario ir pulsando conforme el negocio se vaya estableciendo, pero al principio es claro que no podrá encomendarse la rentabilidad a este tipo de productos.



## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO.**

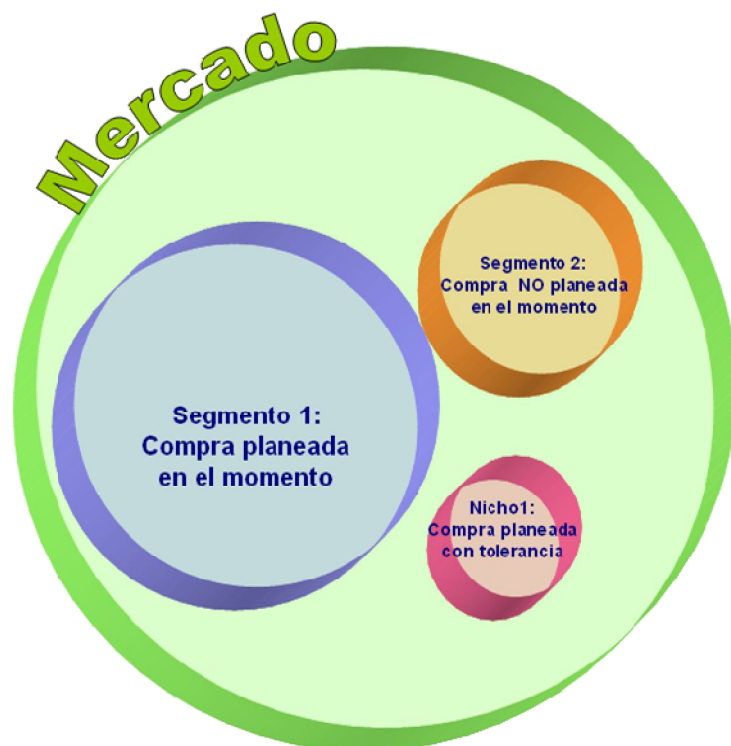
## **2. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

### **2.1 Clientes**

En la siguiente sección se hace un análisis de las distintas conductas de compra existentes en el mercado de consumidores de productos para eventos sociales para niñas, así como las variables relevantes que motivan o inhiben la compra de los mismos. Cabe mencionar, que en este capítulo gran parte de la información está basada en un análisis de las tendencias de consumo que se dan en sucursales que actualmente tiene la empresa, en gran medida se espera que estos patrones sean similares para la sucursal que estaría ubicada en Plaza Centro Sur, ya que el mercado que actualmente se atiende en el centro de la ciudad de Guadalajara llega a ser incluso de procedencia cerca a esta plaza.

Como primera etapa, se realizó una clasificación de consumidores en función la planeación que el mercado hace respecto a su compra, tomando en cuenta perfil de cliente, tiempo de anticipación con la que se realiza su adquisición y necesidades expresadas. Ver Figura 7.

Figura 7 Segmentos de mercado de consumidores de productos para eventos sociales para niñas.



Para efectos de este análisis, se realizó una clasificación del mercado en dos segmentos y un nicho, tomando como referentes la planeación de sus compras y el proceso de compra que realizan.

El primer segmento de mercado, corresponde al de “mamás decididas”, éste está integrado por mujeres de entre 18 y 55 años de edad, de niveles socio económico medio-bajo y bajo, que tienen niñas entre los cero y doce años de edad, ellas mismas compran alguna prenda para niña con motivo de alguna ocasión especial, la adquisición es en el momento, es decir realizan la búsqueda de producto, evalúan las alternativas y adquieren la que más se adapta a sus necesidades, todo en una sola visita a la zona centro de la ciudad, es una compra

planeada, su presupuesto suele ser amplio, gastan entre 300 y 600 pesos en promedio, en una prenda para sus hijas. Valorán el trato amable, la capacidad de las empresas para comprender sus necesidades, y solucionarlas en el momento pues generalmente provienen de zonas alejadas del centro y quieren evitar una visita posterior al punto de venta.

El segundo segmento de Mercado corresponde al de “mamás impulsivas”, este grupo está integrado por un perfil similar al anterior, es decir mujeres de entre 18 y 55 años de edad, de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, que tienen hijas entre los cero y ocho años de edad, la edad de las niñas es la diferencia más importante. Generalmente este segmento no tiene la compra planeada, sin embargo al recorrer las calles del centro llega al punto de venta, observa alguna prenda que le guste y la adquiere en el momento, su presupuesto es menor, principalmente debido a que la compra se realiza por impulso. Para las “mamás impulsivas” es importante la exhibición de los productos, ya que generalmente la necesidad no está claramente identificada, se tiene que motivar el deseo de compra, por esa razón la forma de presentar los bienes y beneficios deben ser atractivos a la vista. Se valora también el servicio a cliente prestado durante el proceso de venta.

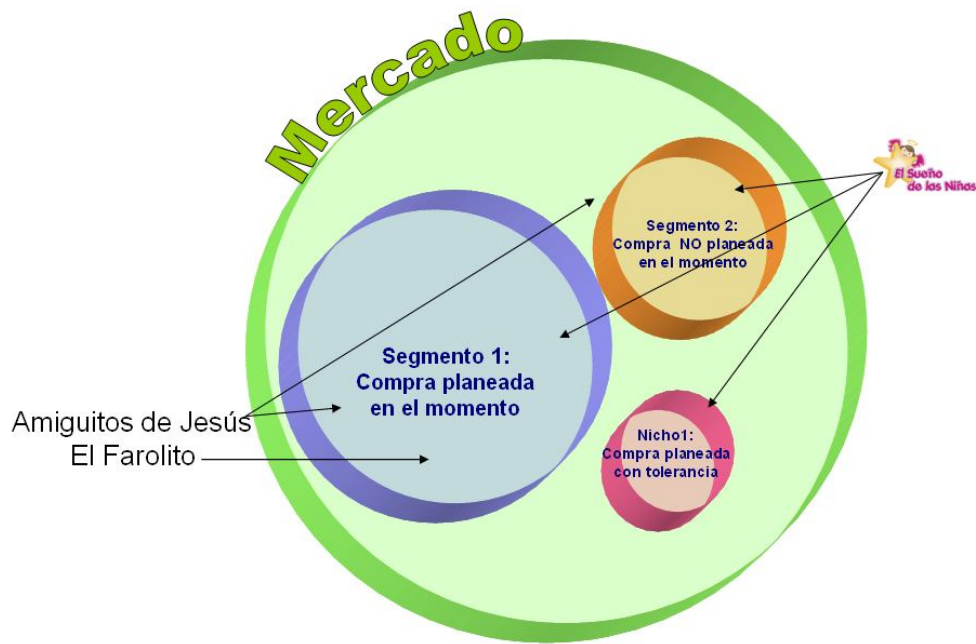
La tercera agrupación, aunque de menor tamaño, es el segmento de “mamás perfeccionistas” éste es un nicho de mercado que son mujeres con características demográficas similares, pero con actitudes y necesidades distintas, generalmente son personas que buscan un producto “muy especial”, o bien sus hijas tienen algún características especiales, en el sentido de que las

tallas estándar no son adecuadas para ellas, por tener una estatura o peso mayor al promedio. Las señoras son conscientes de esto, por esa razón van a realizar sus compras con anticipación de tal forma que les dé oportunidad de realizar un pedido especial, a la medida de la niña, o muchas veces al gusto de la mamá, haciendo cambio de colores, telas o incluso alguna confección especial que la empresa no considera de línea.

Las empresas de la competencia Adoración S.A. y Ceremonias S.A., compiten con diferentes variables. Actualmente estas firmas operan únicamente en el centro de la ciudad, su estrategia es analizada en esta plaza, sin embargo, es importante identificar su propuesta de valor, a fin de ser capaces de comprender qué alternativas tiene el consumidor final en el mercado.

Adoración S.A. con identificación de la marca (débil), no ofrece una amplia variedad de productos para niñas su productos son de precios elevados y son especialmente para ceremonias, no puede realizar modificaciones a las prendas y no produce productos personalizados. Ceremonias S.A. compite con liderazgo en costos, tiene una variedad más amplia pero tampoco puede realizar productos personalizados. Por su parte El Sueño de las Niñas, posee las capacidades tecnológicas que le permite atender efectivamente a los tres grupos. Ver Figura 8.

Figura 8 Dirección de los esfuerzos de la competencia en función de segmentos de mercado.



En los últimos años, la Zona Metropolitana de Guadalajara ha tenido un crecimiento importante, sobre todo en lo que respecta a la zona sur, por esa razón se observó una oportunidad comercial en la Plaza Centro Sur, ubicada sobre Periférico Sur Manuel Gómez Morín y la Avenida Colón. Ver Punto B marcado en la Figura 9.

Figura 9 Ubicación Plaza Centro Sur Guadalajara.

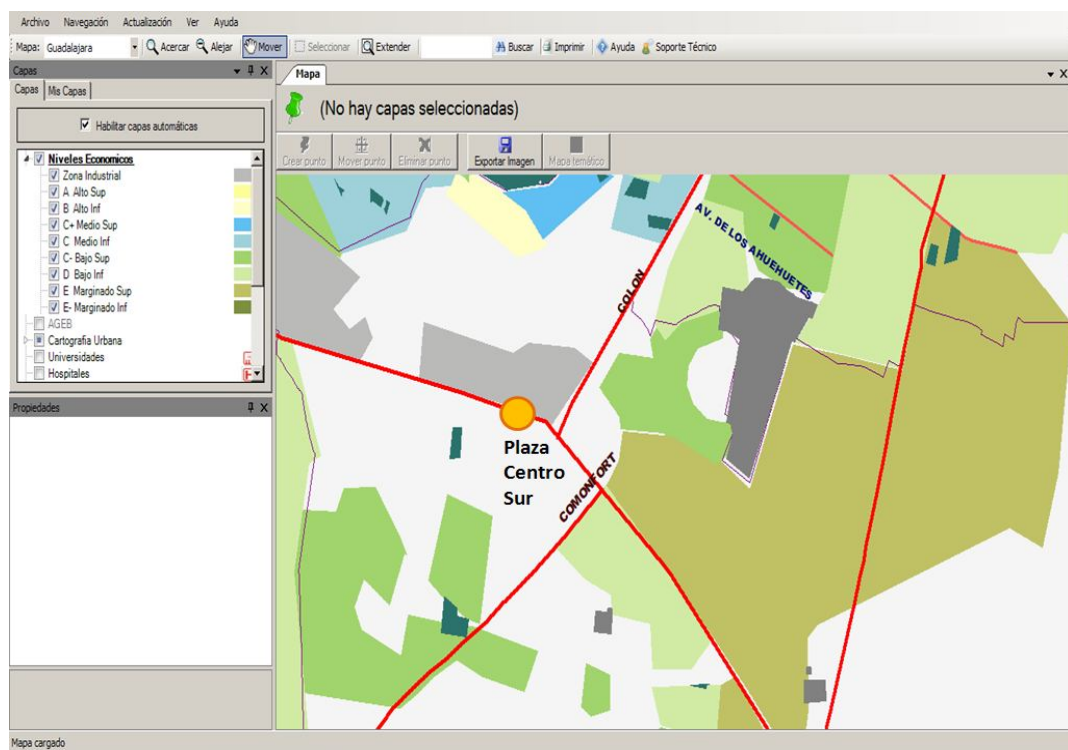


Dentro de las virtudes que tiene este espacio destacan las siguientes:

- a) Es una zona que se encuentra rodeada de fraccionamientos de reciente edificación, aunque éstos no presentan una tendencia homogénea en su población en lo que Niveles Socioeconómicos de las personas que los habitan, una proporción importante son de Niveles Bajos.
- b) La plaza comercial Centro Sur es la única en su categoría en la zona, y se puede inferir que está dirigida al mismo segmento de mercado que “El Sueño de las Niñas” dirige sus esfuerzos, esto por el perfil de tiendas que están concentradas en ella; Suburbia, La Surtidora, Famsa, Muebles América por citar algunas, muchas de ellas se caracterizan por mantener una constante en su oferta de valor, mercancías disponibles a crédito, derivado del poder adquisitivo de la población de la zona. La Figura 10

muestra el Nivel Socioeconómico de los hogares habitados a una distancia de tres kilómetros a la redonda, para efectos del presente documento se consideraron principalmente aquellas colonias de dónde proviene la gente que visita la Plaza Centro Sur. Se puede observar en general que el poder adquisitivo es muy bajo, presentando hasta cierto grado homogeneidad en poblaciones con un nivel marginado superior, y bajo inferior y superior. A primera vista, aunque pareciera un dato que podría obstaculizar o comprometer el proyecto, es un aspecto que a la empresa le resulta favorable, ya que la estrategia de venta y desarrollo de nuevos productos está completamente orientados a segmentos con este perfil de ingresos.

**Figura 10 Niveles socio económicos de los hogares que circundan la Plaza Centro Sur.**





- c) No existen en la zona espacios donde se comercialicen productos como los que dispone la empresa, se puede inferir que cuando una familia tiene una necesidad, tiene que recurrir al centro de la ciudad, considerando un tiempo de desplazamiento importante.
- d) Además del flujo importante de vehículos que mantiene la Av. Manuel Gómez Morín, la plaza Centro Sur, tiene frente a ella ubicada una estación de tren ligero, un puente peatonal que lleva a la parada de camiones de varias rutas, propiciando también con ello un flujo importante de personas que se puede inferir, también son de nivel socioeconómico bajo.

Para validar las inferencias anteriormente expresadas, e identificar la pertinencia y necesidad que actualmente tienen los sectores sociales de la zona, de contar con un punto de venta como el de El Sueño de las Niñas, ubicado en Plaza Centro Sur, se realizó una investigación de mercados que comprendió tres etapas con los siguientes objetivos:

#### **Etapas 1: Sondeo exploratorio.**

El objetivo de esta etapa fue identificar las colonias de procedencia de las personas que visitan la plaza Centro Sur, de tal forma que fuera posible identificar el área de influencia de la misma. Con base en esta información, se perfiló un estudio de mercado que permitiera conocer las características y dimensiones del mercado potencial que tendría una sucursal de “El Sueño de las Niñas” en dicha plaza.

**Objetivo específicos:**

- Conocer las colonias de procedencia las personas que visitan la plaza centro sur.

**Metodología.**

Se aplicaron 60 cuestionarios administrados utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, se identificaron las siguientes colonias:

**Tabla 6 Resultados del sondeo aplicado para la identificación de colonias de procedencia del visitante de Plaza Centro Sur.**

Colonia	Porcentaje
El Mante	15%
Jardines de San José	10%
Lomas de Polanco	13%
Lomas del Sur	17%
Miravalle	10%
San Sebastianito	11%
Santa Anita	8%
Santa María	10%
Valle Dorado	8%

Etapa 2: Determinación del mercado potencial, hábitos de compra y consumo de productos para niñas en las zonas de influencia de la Plaza Centro Sur.

El objetivo de esta segunda etapa fue conocer los hábitos de compra y costumbres de la población que vive en la zona de influencia de la Plaza Centro Sur.

**Objetivo específicos:**

- Identificar el número de niñas entre cero y doce años de edad que habitan en las colonias de las que proviene la población que visita la Plaza Centro Sur.
- Conocer la frecuencia con la que compran calzado, y prendas para ceremonias para niñas, así como los lugares donde actualmente realizan sus compras.
- Identificar la forma en la que celebran ocasiones especiales de las niñas integrantes de sus familias, así como los productos que compran en estas fechas.
- Identificar la percepción que se tiene de la plaza Centro Sur, la frecuencia con la que se visita la misma, así como las razones y los productos que son comprados ahí con mayor frecuencia.
- Conocer la prueba de concepto de la ubicación de la nueva sucursal y la probabilidad de compra en ella.

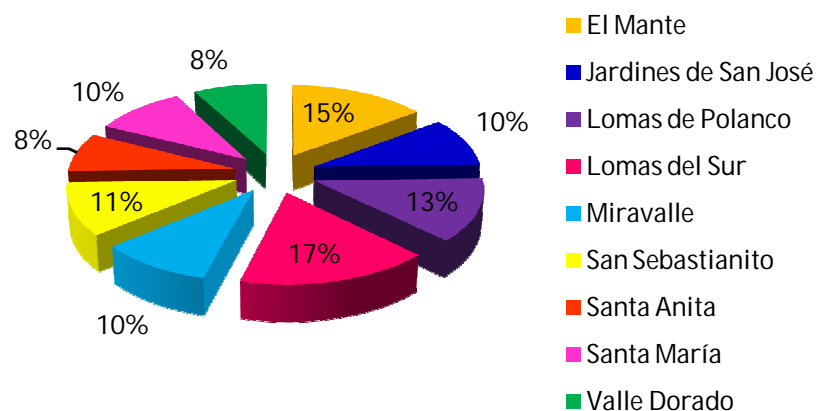
## Metodología.

Se aplicaron 245 cuestionarios administrados a hombres y mujeres que tuvieran hijas entre uno y doce años de edad, en las colonias determinadas como de influencia de la Plaza Centro Sur. El tamaño de la muestra asegura un 95% de Nivel de confianza, un margen error del cinco por ciento.

## Resultados:

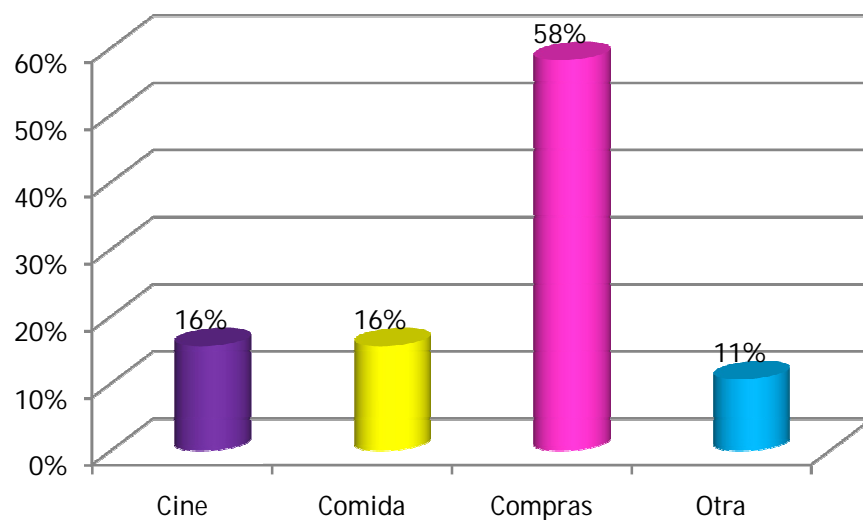
En la Figura 11 se observa la distribución que tuvo la muestra. Se aplicaron las encuestas en un total de nueve colonias, tomando como referencia los resultados de la primera etapa, considerando aquellas que tuvieron una presencia significativa. La totalidad de las personas encuestadas tenía mínimo una hija entre uno y doce años de edad, un criterio adicional que se tuvo para la selección fue que las personas visitaran con alguna frecuencia la Plaza Centro Sur.

Figura 11 Distribución de la muestra.



Principalmente la gente que visita la Plaza Centro Sur lo hace para realizar alguna compra, en menor proporción visitan el cine o realizan alguna comida en ella. Existieron respuestas con una menor frecuencia, como la necesidad de realizar algún pago de servicios dentro de la Plaza, depósitos bancarios. Ver Figura 12.

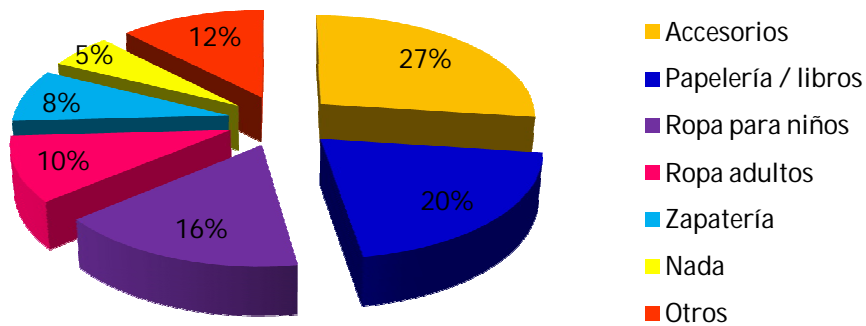
**Figura 12 Razones por las que se visita la Plaza Centro Sur.**



Se le preguntó a los encuestados qué productos o servicios habían buscado en la Plaza Centro Sur y no les había sido posible encontrar, la respuestas son diversas, sin embargo destacan los artículos escolares; libros y papelería, ropa para niños y para adultos, y en la categoría de accesorios se engloban diversos artículos que van desde bolsos, maquillaje, accesorios para el cabello y joyería entre otros. En ese sentido existe un porcentaje (16%) que hace referencia a

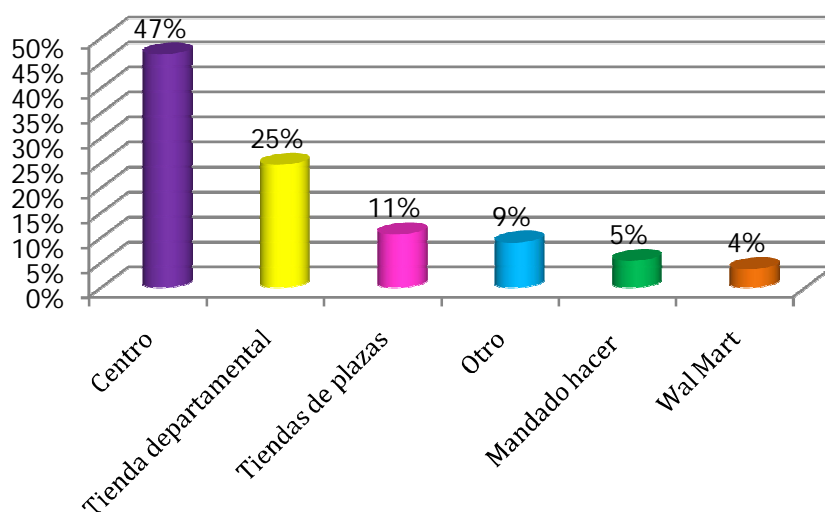
productos que potencialmente El Sueño de las Niñas podría comercializar. Figura 13.

**Figura 13 Productos y/o servicios no disponibles en la Plaza Centro Sur.**



En lo que respecta a la compra de artículos para eventos sociales para niñas, la mayoría de las personas encuestadas, adquiere sus productos en el Centro de la ciudad, esto debido al posicionamiento que tiene la zona, por la amplia cantidad de empresas del mismo giro que operan en la zona, lo cual provoca una fuerte intensidad competitiva, y una guerra de precios derivada de esta situación. En menor medida se visitan tiendas ubicadas en plazas comerciales y tiendas departamentales como Fábricas de Francia ó Suburbia. Ver Figura 14.

**Figura 14 Lugares de compra habitual de productos para eventos sociales para niñas.**



En la Tabla 7 se observa un resumen de los productos que compra el segmento de mercado, el precio promedio, y la concentración que existe para distintos rangos, se puede observar que en general prendas para ocasiones especiales y calzado, son los productos por los que se paga una mayor cantidad de dinero en promedio, sin embargo la ropa casual y el calzado son los productos que se compran con una mayor frecuencia.

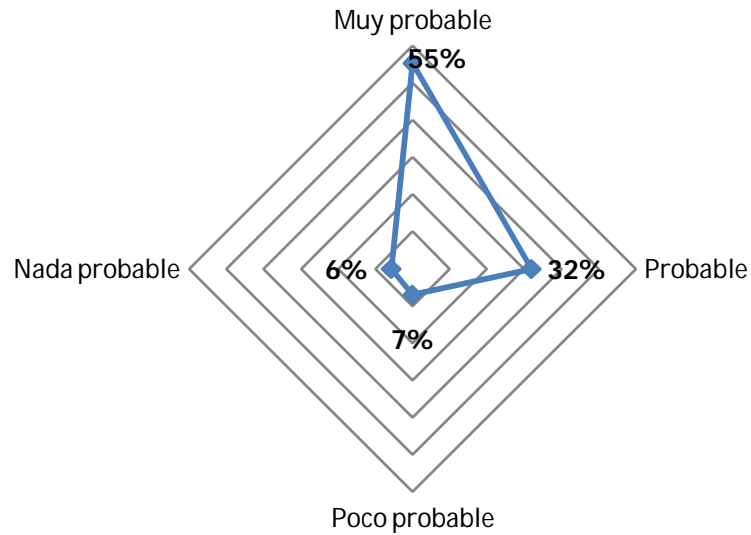
**Tabla 7 Gasto promedio en productos para eventos sociales para niñas.**

	<b>Calzado</b>	<b>Prendas</b>	<b>Fantasía</b>	<b>Casual</b>
Gasto promedio	\$254.00	\$299.00	\$218.00	\$281.00
Hasta 100	15%	3%	16%	16%
De 101 a 200	41%	39%	61%	36%
De 201 a 300	29%	45%	20%	8%
De 301 a 400	6%	16%	5%	19%
Más de 400	10%	15%	3%	19%
Frecuencia				
30 a 60 Días	22%	2%	2%	41%
61 a 120 Días	34%	11%	20%	30%
Más de 121 Días	45%	80%	80%	30%
Frecuencia	132 días	221 días	258 días	101 días
Promedio				

La Figura15 muestra la probabilidad de que los encuestados visitaran una tienda con el giro como “El Sueño de las Niñas” en la plaza Centro sur. Se observa que más del 80% considera que si sería factible y de su interés visitar una tienda especializada en artículos para niña.

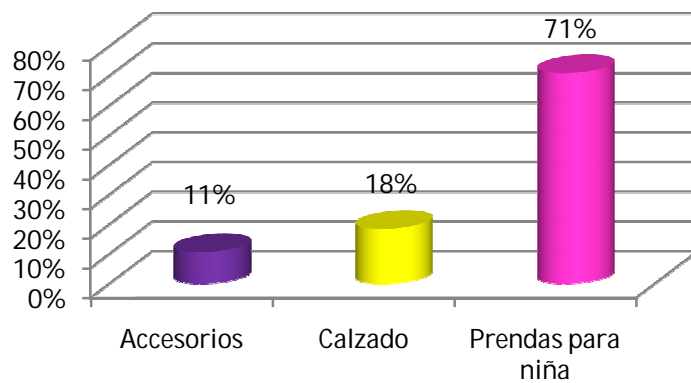


**Figura 15 Probabilidad de visita a una tienda del giro en la Plaza Centro Sur.**



En lo que respecta a los productos que serían de un mayor interés para el segmento de mercado, son principalmente prendas para niña, tanto formales como casuales, seguido de calzado y accesorios de belleza para niñas (moños, diademas, entre otras). Ver Figura 16.

**Figura 16 Productos de interés y con potencial de compra en una tienda del giro en la Plaza Centro Sur.**



### **Etapla 3: Observación de flujo de personas en la Plaza Centro Sur.**

El objetivo de esta etapa fue detectar el flujo de personas y rutas que toma la gente que visita el centro comercial.

#### **Objetivo específicos:**

- Identificar las rutas que sigue la gente que visita la plaza Centro Sur.
- Conocer las zonas de mayor concentración de personas.

#### **Metodología.**

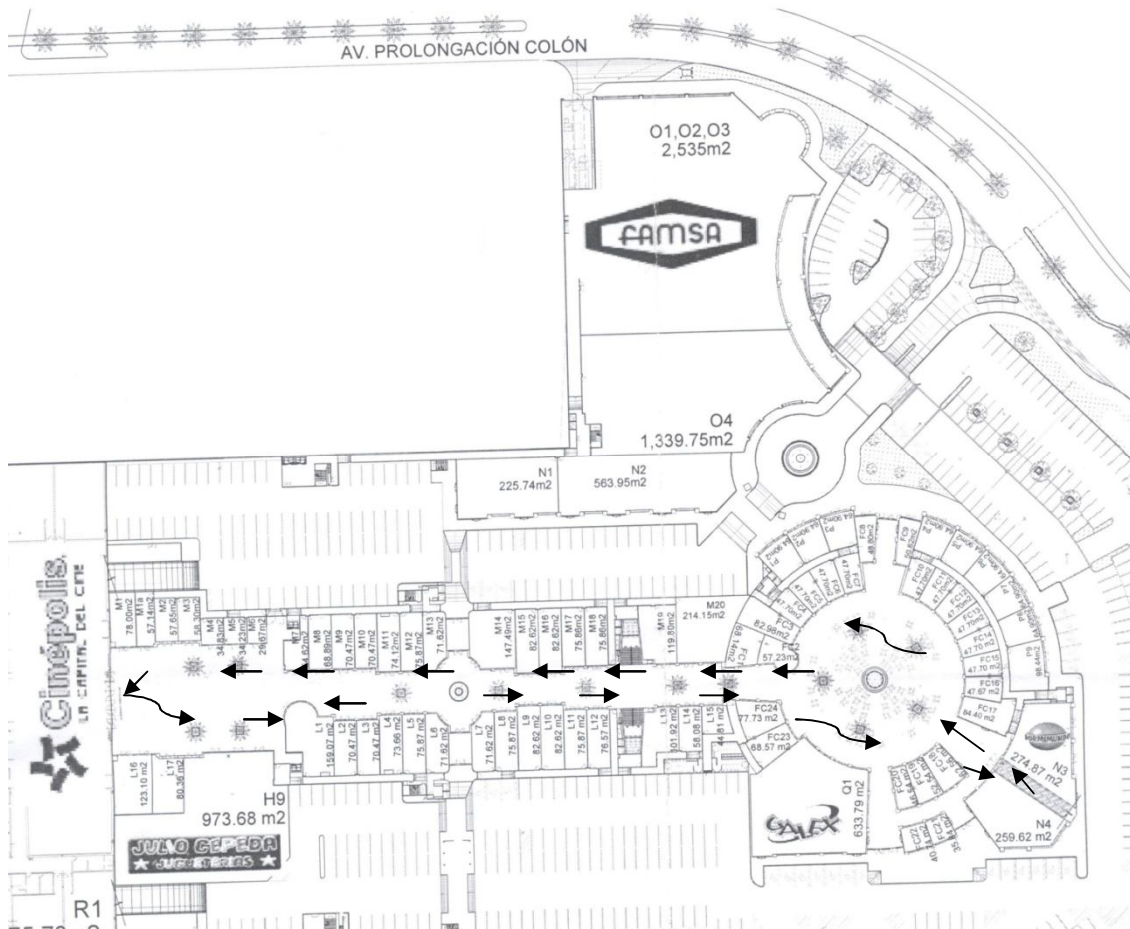
Se realizó observación no participativa registrando el número de personas y flujo de las mismas a través de la plaza Centro Sur.

#### **Resultados:**

En la Figura 17 se observan los resultados obtenidos en esta etapa, existe un anclaje hacia ambos extremos de la plaza, uno de los negocios ancla es Cinépolis, y otro es el área de comida rápida, lo que hace que la gente camine en ambas direcciones. El área cercana a los cines, presenta una mayor amplitud en sus pasillos, lo cual aunque provoca una ligera dispersión de las personas, sigue manteniendo el flujo una tendencia de tránsito por el área central. Existen algunos pilares que forman parte de la arquitectura y estructura del inmueble, lo cual en algunos casos disminuye la visibilidad de los locales que circundan la zona. En lo que respecta al área que se encuentra próxima a la zona de comida, guarda algunas ventajas, ya que por ser pasillos más estrechos la gente que transita puede observar con una mayor cercanía las tiendas y la mercancía que en ellas se exhibe y a diferencia de la otra zona, no existen columnas en el área central,

únicamente islas comercializadoras de productos, que tienden a hacer una división del flujo de personas en dos.

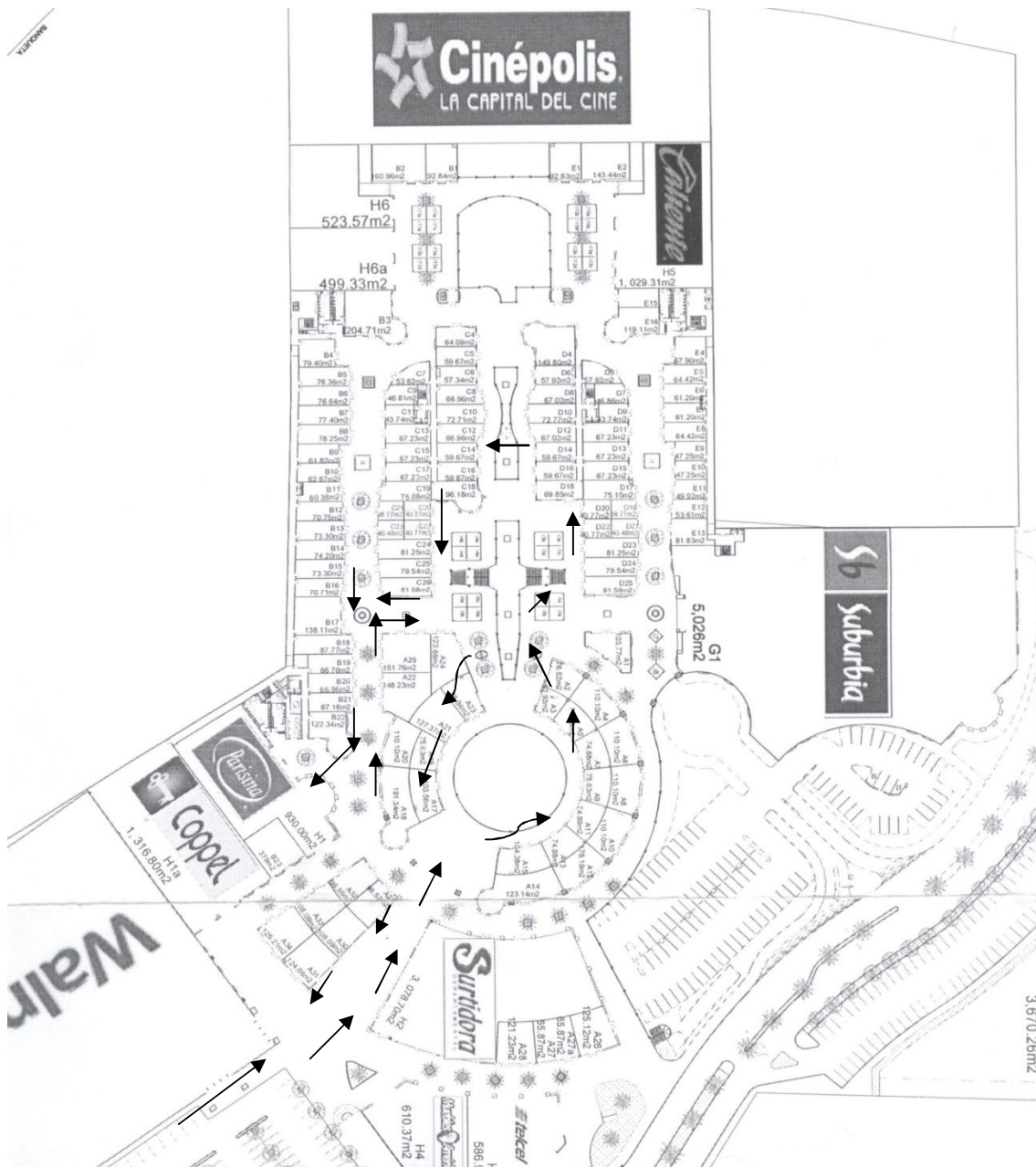
**Figura 17 Flujo de personas en la planta baja de la Plaza Centro Sur.**



En lo que respecta a la planta alta, el tráfico de personas es menor. Además por la estructura de la plaza, existe una mayor dispersión en el flujo de personas ya que existe la posibilidad de transitar en diferentes direcciones. Es importante mencionar que existen zonas en las que la presencia de personas es casi nula, incluso existe un mayor número de locales desocupados en esta planta,

que en la baja. En este piso, los negocios que tienen una mayor fuerza e influyen el movimiento de las personas son: Coppel, La Surtidora, Telas Parisina y en un área Wal Mart. Ver Figura 18.

Figura 18 Flujo de personas planta alta Plaza Centro Sur.



## **2.2 Tamaño del mercado y tendencias**

Para realizar la estimación del tamaño del mercado, se identificó la cantidad de personas que viven en la zona de influencia que se detectó en el estudio de mercado, para la Plaza Centro Sur. Se consideraron los hogares situados en radio promedio de tres y medio kilómetros. Se identificó un total de 23 AGEBS<sup>9</sup> en donde en total existe una población infantil de 20, 680 niñas de entre cero y once años de edad, es importante mencionar nuevamente, que la población de esta zona se caracteriza por tener un nivel socioeconómico marginado superior y bajo superior, con un alto grado de homogeneidad.

Para efectos del plan de negocios, se desarrollaron dos escenarios, uno “conservador” y otro “optimista”, en el que se consideró la información resultante de la investigación de mercados llevada a cabo. En las Tablas 8, 9, 10 y 11 se muestran las estimaciones correspondientes a cada uno de los escenarios.

---

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Censo de Población y Vivienda, Atlas 2010.

Tabla 8 Estimación de valor de mercado, escenario conservador.

Total de niñas en la zona	0 a 11 años					20,680
Conservador	%	20,680				
Población que compra	58%	11994				
Población interesada	55%	6597				
Artículos de interés			Zapatos	Prendas	Fantasia	Casual
Poder adquisitivo			86%	76%	89%	82%
Población con poder adquisitivo			5673	5014	5871	5409
Interés en el producto			18%	71%	71%	71%
Población con interés en producto			1021	3560	4169	3841
Precio promedio de gasto			254	299	218	281
Frecuencia de compra			2.77	1.65	1.41	3.61
			\$ 717,240.53	\$ 1,757,862.65	\$ 1,285,639.55	\$ 3,900,239.08
Mercado total	\$ 7,660,981.81					

El valor del mercado para la mezcla de productos supera los siete millones de pesos. Esta cifra se obtiene teniendo como base el número de niñas en el rango de edad de cero a once años de la zona. A este número se le aplica el 58%, dato obtenido a través de las encuestas, correspondiente a la población que normalmente compra en Plaza Centro Sur, dando como resultado 11, 994 pequeñas, a esta cantidad de niñas, se aplicó el 55% que fue la proporción de personas que contestó que estaría interesada en comprar artículos en una tienda

del giro de El Sueño de las Niñas. Al ser una mezcla de productos, se tomó en consideración aquellos que fueran relevantes para el encuestado y que en sus hábitos de compra, existiera el poder adquisitivo que respaldara la misma, además la aplicación de la frecuencia de compra promedio anualizada.

Sin embargo, otro factor que es importante considerar, es que la población sujeto de estudio, tiene hábitos diversificados de compra, es decir no compra solamente en un espacio sino en varios, como lo son plazas comerciales, tiendas departamentales, en el centro de la ciudad de Guadalajara, entre otros. La Tabla 9 muestra el valor de mercado desagregado por hábito de compra, y la estimación del mercado al que El Sueño de las Niñas podría aspirar en su primer año de operación en la Plaza Centro Sur.

**Tabla 9 Valor de mercado desagregado por lugar de compra, escenario conservador.**

		Zapatos	Prendas	Fantasia	Casual	Valor mdo.
<b>Centro</b>	47%	\$ 337,103.05	\$ 826,195.44	\$ 604,250.59	\$ 1,833,112.37	\$ 3,600,661.45
<b>Departamental</b>	25%	\$ 179,310.13	\$ 439,465.66	\$ 321,409.89	\$ 975,059.77	\$ 1,915,245.45
<b>Plazas</b>	11%	\$ 78,896.46	\$ 193,364.89	\$ 141,420.35	\$ 429,026.30	\$ 842,708.00
<b>Otros</b>	18%	\$ 129,103.30	\$ 316,415.28	\$ 231,415.12	\$ 702,043.03	\$ 1,378,976.73
<b>Mercado primer año de operación.</b>		<b>\$ 1,394,298.69</b>				

El resultado del primer año de operación, dentro de la Plaza Centro Sur para la sucursal del Sueño de las Niñas podría ubicarse en casi un millón, cuatrocientos mil pesos. Resultante de la suma de las personas que compran en plazas, más el diez por ciento del mercado que normalmente compra en tiendas departamentales, y un diez por ciento de la población que compra en el centro de la ciudad, apelando a que por la conveniencia de la ubicación, decidan comprar en este punto de venta, en lugar de desplazarse al centro histórico de Guadalajara.



Tabla 10 Estimación de valor de mercado, escenario optimista.

Total de niñas en la zona	0 a 11 años					20,680
Conservador	%	20,680				
Población que compra	58%	11994				
Población interesada	87%	10435				
Artículos de interés			Zapatos	Prendas	Fantasia	Casual
Poder adquisitivo			86%	76%	89%	82%
Población con poder adquisitivo			8974	7931	9287	8557
Interés en el producto			18%	71%	71%	71%
Población con interés en producto			1615	5631	6594	6075
Precio promedio de gasto			\$ 254.00	\$ 299.00	\$ 218.00	\$ 281.00
Frecuencia de compra			2.77	1.65	1.41	3.61
			\$ 1,134,544.11	\$ 2,780,619.09	\$ 2,033,648.02	\$ 6,169,469.08
Mercado primer año de operación.	\$ 12,118,280.31					

El valor del mercado para la mezcla de productos, considerando un espectro poblacional más amplio, (aquellos que contestaron que probablemente comprarían en una tienda como El Sueño de las Niñas ubicada en Plaza Centro Sur) supera los doce millones de pesos. Esta cifra se obtiene teniendo como base

el número de niñas en el rango de edad de cero a once años de la zona. A este número se le aplica el 58%, dato obtenido a través de las encuestas, correspondiente a la población que normalmente compra en Plaza Centro Sur, dando como resultado 11, 994 pequeñas, a esta cantidad de niñas, se aplicó el 87% que fue la proporción de personas que contestó que probablemente estaría interesada en comprar artículos en una tienda del giro de El Sueño de las Niñas. Al ser una mezcla de productos, se tomó en consideración aquellos que fueran relevantes para el encuestado y que en sus hábitos de compra, existiera el poder adquisitivo que respaldara la misma, además la aplicación de la frecuencia de compra promedio anualizada.

Como en el escenario anterior, es importante identificar que la población sujeto de estudio, tiene hábitos diversificados de compra, es decir no compra solamente en un espacio sino en varios, como lo son plazas comerciales, tiendas departamentales, en el centro de la ciudad de Guadalajara, entre otros. La Tabla11 muestra el valor de mercado desagregado por hábito de compra, y la estimación del mercado al que El Sueño de las Niñas podría aspirar en su primer año de operación considerando un escenario optimista en la Plaza Centro Sur.

**Tabla 11 Valor de mercado desagregado por lugar de compra, escenario conservador.**

		Zapatos	Prendas	Fantasia	Casual	Valor mdo.
<b>Centro</b>	47%	\$ 533,235.73	\$ 1,306,890.97	\$ 955,814.57	\$ 2,899,650.47	\$ 533,235.73
<b>Departamental</b>	25%	\$ 283,636.03	\$ 695,154.77	\$ 508,412.00	\$ 1,542,367.27	\$ 283,636.03
<b>Plazas</b>	11%	\$ 124,799.85	\$ 305,868.10	\$ 223,701.28	\$ 678,641.60	\$ 124,799.85
<b>Otros</b>	18%	\$ 204,217.94	\$ 500,511.44	\$ 366,056.64	\$ 1,110,504.44	\$ 204,217.94
<b>Mercado primer año de operación.</b>		<b>\$ 2,205,527.02</b>				

El resultado del primer año de operación, dentro de la Plaza Centro Sur para la sucursal del Sueño de las Niñas podría ubicarse en poco más de dos millones doscientos mil pesos anuales. Resultante de la suma de las personas que compran en plazas, más el diez por ciento del mercado que normalmente compra en tiendas departamentales, y un diez por ciento de la población que compra en el centro de la ciudad, apelando a que por la conveniencia de la ubicación, decidan comprar en este punto de venta, en lugar de desplazarse al centro histórico de Guadalajara.

## **2.3 Competencia y ángulos de diferenciación**

La competencia constituye otro aspecto importante a analizar, de tal forma que permita identificar las diferentes propuestas de valor existentes, de tal forma que con esta información permita desarrollar una nueva que sea relevante para el mercado y que mantenga algún ángulo de diferenciación respecto a las existentes.

Como ya se menciona en secciones anteriores, parte de la oportunidad de mercado existente en Plaza Centro Sur, radica en que no existe una empresa que ofrezca productos como los de la empresa o incluso similares, con la apertura de una sucursal más se apela a la conveniencia que pudiera encontrar el cliente al evitar un tiempo de traslado importante al centro de la ciudad de Guadalajara.

Para efectos del plan de negocios, se identificó y analizó a la competencia de la empresa en sus puntos de venta existentes, con base en dos variables: el grado de especialización en los productos que ofertan e identificación de marca. Este análisis principalmente permite a la organización identificar la propuesta de valor que la competencia tiene y que es capaz de mover al consumidor final a visitar el centro de la ciudad, en un segundo momento, poder caracterizar competidores potenciales en la nueva ubicación.

La primera variable, el grado de especialización, es pertinente por el enfoque que tiene la empresa, ya que ésta renunció hace años a comercializar cierto tipo de líneas de productos para concentrarse en la venta de vestidos para eventos sociales para niñas de entre dos y doce años de edad, sin embargo en la zona existen muchos negocios con giros parecidos, que no mantienen algún

grado de especialización, lo cual limita la profundidad del surtido de los negocios. La segunda variable fue elegida por el concepto de la marca, lejos de presentarse como una empresa con tintes religiosos, se muestra con una propuesta de valor distinta: ser la mejor opción para las mamás cuando estas estén en busca de una prenda especial para eventos sociales para niñas.

Para efectos de este ejercicio se tomó un producto: Vestidos de calidad intermedia para niña con un precio aproximado de \$400 MXN. Ver Tabla 12.

Tabla 12 Comparativa de precios de empresas de la competencia.

COMPETIDOR	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MÁXIMO
Ceremonias S.A.	\$179	\$360
Adoración S.A.	\$390	\$550
Bonetería Lucy	\$187	\$330
El Sueño de las Niñas	\$205	\$970

Los canales de distribución son similares para todas las empresas, incluida El Sueño de las Niñas, sin embargo ésta, tiene ventaja en dos sentidos, la primera es que tiene la posibilidad de ser él mismo, productor ya que tiene procesos de manufactura en operación y la otra es que cuenta con socios productores que fabrican la mercancía que la empresa necesita y evita la necesidad de pasar el producto por un eslabón más. Ver Figura 19.

Figura 19 Canales de distribución.

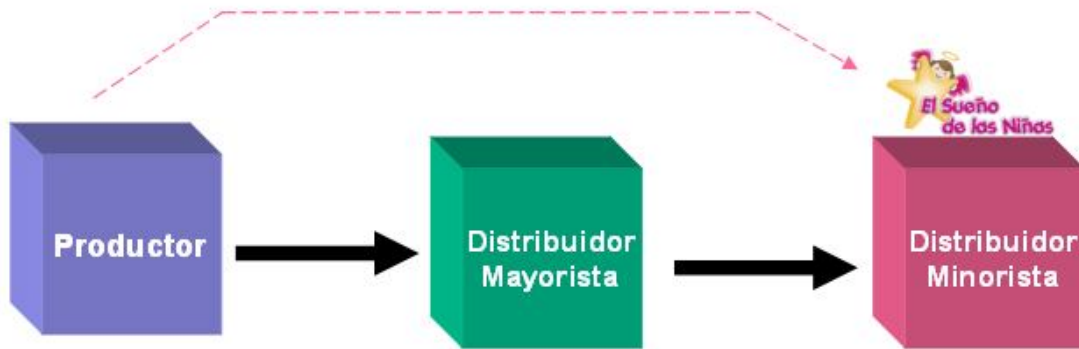
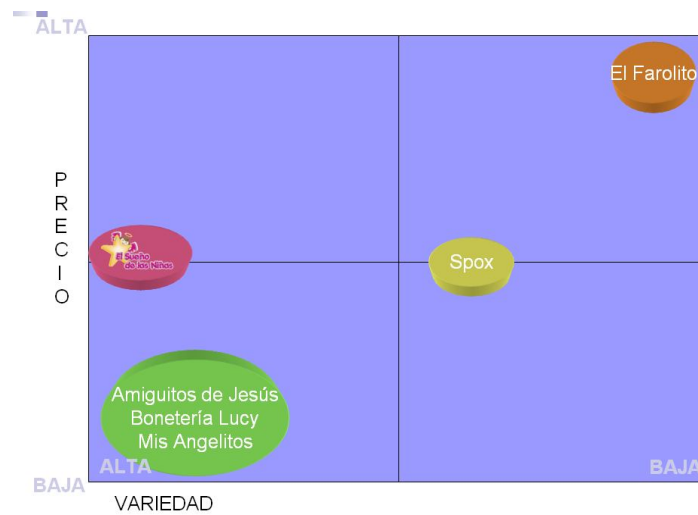


Figura 20 Análisis de grupos estratégicos: competencia.



Actualmente la compañía tiene dos sucursales en la zona centro de la ciudad de Guadalajara, es un espacio donde se concentra una cantidad

importante de empresas del mismo giro, dirigidas a un mercado de nivel socioeconómico bajo.

Existen en otros puntos de la ciudad tiendas que comercializan productos para ceremonias religiosas; Avenida Chapultepec por es un área donde existen más de 25 negocios del giro, o bien es posible adquirir estos productos en plazas comerciales como Plaza del Sol, La Gran Plaza Galerías otras, pero a diferencia de la zona centro, todas éstas están dirigidas a mercados de nivel socioeconómico medio y medio-alto.

Si bien como ya se menciona en líneas anteriores, existe una competencia muy amplia y agresiva en la zona centro, no todas las firmas representan competencia directa. En la Figura 20 se observan los principales competidores de El Sueño de las Niñas, agrupados por la variedad de productos que comercializan (abscisas) y por su nivel de precios al público (coordenadas).

El Sueño de las Niñas tiene una posición diferente a las de sus competidores más cercanos, coinciden en la variedad de productos que ofrecen, sin embargo la calidad de éstos es superior y el precio también porcentualmente es mayor en un 20 por ciento en promedio.

Las acciones emprendidas por los competidores son diversas, a continuación se analizan:

Adoración S.A.: Es una compañía que actualmente vive con un débil posicionamiento logrado hace más de una década con campañas publicitaria que realizó en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Utilizó en su plan de medios radio y televisión, siendo éste último el que tuvo mayor impacto, se anunció en

aquel momento en un reconocido programa de televisión “Lalo y lagrimita” en canal cuatro de Televisa.

Ofrece un surtido amplio y poco profundo, comercializa todo tipo de productos para ceremonias religiosas, desde un vestido de novia, hasta accesorios para bautizo, es decir no está especializada. Vende con un margen amplio que llega a ser hasta del 120 por ciento sobre el costo de las mercancías. Es la única empresa que goza de recordación de marca en el mercado tapatío, ésta es únicamente más no se asocia alguna ventaja o atributo diferenciador a la marca.

Acciones potenciales: Invertir nuevamente en publicidad y realizar campañas que recuperen y consoliden su posicionamiento que hoy es débil.

Motivaciones del competidor: Es una empresa familiar, con una cantidad importante de años en el mercado, en su mejor época llegó a tener diez sucursales, hoy sólo cuenta con tres, se mantiene gracias a la inercia del mercado, que le permite sobrevivir de su posicionamiento débil que generó hace años.

Áreas vulnerables: Su estructura de costos fijos es poco flexible, lo cual no le permite competir en liderazgo en costos. Sus inventarios han tenido en los últimos años una rotación baja, lo cual ha generado la acumulación de mercancías que están fuera de moda y la mayor parte del mercado las rechaza, únicamente hay segmentos específicos que las comprarían a precios muy bajos.



Ceremonias S.A.: Es una empresa que tiene 4 sucursales, cuenta un surtido de menor amplitud y mayor profundidad, únicamente en un punto de venta comercializa vestidos para novia y quince años, su enfoque es principalmente a artículos para bautizo y primeras comuniones. Su ventaja competitiva está centrada en un liderazgo en costos, respaldada por la posesión de locales propios, no rentados a diferencia de la amplia mayoría de competidores, el margen que cargan al producto es muy bajo, es probable que dentro de sus costos de operación no se considere el costo de oportunidad de la renta de los espacios. Su única estrategia es vender barato, no existe innovación ni en sus productos, ni en sus estrategias de venta.

Acciones potenciales: Disminuir aún más su margen de operación, estrategia que prácticamente ningún competidor podría igualar por el pago de arrendamientos elevados a la que están sujetas la mayoría de las empresas.

Motivaciones del competidor: Competir y luchar. El gobierno de la empresa está en una sola persona, ambiciosa y competitiva, siempre se distingue por estar analizando a los demás competidores para atacarlos con estrategias agresivas, siempre con estrategias basadas en bajas en precio y copia de conceptos.

Áreas vulnerables: Innovación y capacidad de atender necesidades de consumidores son aspectos débiles, no cuentan con líneas de producción propias lo que no les permite modificar productos u ofrecer productos exclusivos.

Mis Angelitos: Es una empresa que surge de una separación de uno de los colaboradores estratégicos de Ceremonias S.A., una ex empleada de confianza se independizó y puso una sucursal en el 2007, actualmente cuenta con tres puntos

de venta en la zona centro de la ciudad, son pequeñas sucursales, siguen la misma estrategia de Ceremonias S.A.; vender al menor precio, sin embargo no pueden mantener ese liderazgo pues los locales en donde operan son rentados y tienen un fuerte gasto mensual. Su surtido es de amplitud y profundidad media.

Acciones potenciales: Al igual que Ceremonias S.A., pueden disminuir su margen de operación impulsivamente, el gobierno de ésta, está sentado en una sola persona la cual suele reaccionar impulsivamente, aunque podría ser peligroso para la firma, ya que su estructura de costos fijos no es tan ligera. Esta compañía también tiende a copiar productos, diluyendo esfuerzos de diferenciación de la competencia.

Motivaciones del competidor: Aumentar su participación de mercado y convertirse en una cadena de tiendas especializadas en el giro.

Áreas vulnerables: Innovación y capacidad de atender necesidades de consumidores son aspectos débiles, no cuentan con líneas de producción propias lo que no les permite modificar productos u ofrecer productos exclusivos.

En general se puede observar que la competencia tiene como meta en la mayoría de los casos, lograr volúmenes de venta cada vez más altos, no llevan un control de inventarios, ni control de ventas, todo se realiza de forma empírica e intuitiva, se puede observar que incluso en sus metas de venta no consideran aspectos de inflación, ni se valora en su operación el costo que tiene la inversión de sus locales comerciales. Su principal objetivo es vender cada vez más y conciben que la única alternativa para hacerlo es reduciendo el margen al máximo posible e imitando las estrategias que los demás competidores implementan.

Figura 21 Agrupación de la competencia por estrategias genéricas.



En la siguiente sección se agrupa a la competencia, por la estrategia genérica<sup>10</sup> implementada. Ver Figura 21.

Como ya se mencionaba anteriormente, la mayor parte de los competidores tienen como meta mantener un liderazgo en costos como estrategia que les permita mantener e incrementar su participación de mercados. El Sueño de las Niñas apuesta a una diferenciación tanto en productos como en la estrategia de marca y experiencia de compra dentro del punto de venta.

## 2.4 Estimación de las ventas y la participación de mercado

La proyección para los primeros tres años de operación de la nueva sucursal, en el escenario “conservador”, considera una tasa de crecimiento en los

<sup>10</sup>Porter Michael, La ventaja competitiva, Grupo Editorial Patria, México 2002.

ingresos de seis punto dos por ciento, tomando como referencia el crecimiento promedio de la población mexicana para los años 2010-2015<sup>11</sup> que corresponde a uno punto dos por ciento, y cinco por ciento adicional, relacionado tanto con el posicionamiento paulatino de la marca así como a los resultados de los esfuerzos de promoción de la firma. Únicamente se considera una tasa de crecimiento del once punto dos por ciento, partiendo del mismo crecimiento promedio de la población mexicana, pero considerando diez por ciento adicional, derivado de estrategias de promoción y posicionamiento con un mayor grado de agresividad. Ver Tabla 13.

---

<sup>11</sup> Consejo Nacional de Población, “Proyecciones de la Población de México 2005-2050”, obtenido el 07 de noviembre de 2011 desde <http://www.conapo.gob.mx/00cifras/proy/Proy05-50.pdf>

**Tabla 13 Proyección de ingresos de los tres primeros años de operación, escenarios conservador y optimista.**

Tasa de crecimiento	6.20%											
Escenario conservador	\$ 1,394,298.69				\$ 1,480,745.21				\$ 1,572,551.41			
Trimestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estacionalidad	18%	25%	24%	33%	18%	25%	24%	33%	18%	25%	24%	33%
Ingresos Trimestrales	\$ 250,974	\$ 348,575	\$ 334,632	\$ 460,119	\$ 266,534	\$ 370,186	\$ 355,379	\$ 488,646	\$ 283,059	\$ 393,138	\$ 377,412	\$ 518,942
Tasa de crecimiento	11.2%											
Escenario optimista	\$ 2,205,527.02				\$ 2,452,546.04				\$ 2,727,231.20			
Trimestre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estacionalidad	18%	25%	24%	33%	18%	25%	24%	33%	18%	25%	24%	33%
Ingresos Trimestrales	\$ 396,995	\$ 551,382	\$ 529,326	\$ 727,824	\$ 441,458	\$ 613,137	\$ 588,611	\$ 809,340	\$ 490,902	\$ 681,808	\$ 654,535	\$ 899,986

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia general de marketing de El Sueño de las Niñas en la Sucursal Centro Sur, podrá satisfacer particularmente a dos necesidades básicas para los participantes en la operación de compra: niñas y padres de familia. Para las primeras, será la empresa especializada en la que podrán encontrar todos aquellos productos necesarios para hacer de sus eventos sociales, una experiencia inolvidable. Para los segundos esta sucursal apelará principalmente a la conveniencia de su ubicación, ya que como se ha mencionado en líneas anteriores, no existen empresas con un giro similar en la zona, y por lo regular el segmento acude al centro de la ciudad de Guadalajara, invirtiendo cerca de una hora de tiempo en el desplazamiento.

Las acciones que llevará a cabo para lograrlo serán las siguientes:

- Desarrollará un esquema de surtido para el punto de venta, configurándolo de tal forma que cuente con (calzado, ropa interior, prendas para uso cotidiano).
- La experiencia de marca es un aspecto de suma importancia.

- a) La imagen de la empresa reflejará esos elementos en su imagen, de tal forma que tanto las niñas como las mamás que visiten el punto de venta se sientan atraídas y conectadas con el producto y el evento que estarán por presidir. Ver Figura 22.

Figura 22 Portada catálogo de productos 2012.



- b) La promoción y publicidad que se realice deberá reflejar el concepto<sup>12</sup>.  
Ver Figura 23.

<sup>12</sup> Versión de tesis simplificada para efectos de confidencialidad de la empresa.



Figura 23 Ejemplo de pieza de promoción 2012.



La principal apuesta en cuanto a la diferenciación de la empresa respecta, va en este sentido, utilizar herramientas de mercadotecnia emocional que le permitan al consumidor anticiparse a acercarse las emociones que vivirá en su evento social. Cabe mencionar que el personal que atiende el punto de venta será también capacitado para que sea capaz de prestar un servicio al cliente de calidad, pero no solo a los padres, sino a la niña que visite la empresa, identificando los rasgos y necesidades que ésta tenga de acuerdo a su edad.

### **3.2 Precios**

La estrategia de fijación de precios será similar a la que se ha emplea en sucursales anteriores, es decir se agregará un porcentaje directo. Actualmente la empresa carga un 0% al costo de los productos, más un 16% de IVA, sin embargo para la sucursal nueva el porcentaje será de un 0% más la tasa actual de Impuesto al Valor Agregado, esto por dos razones, la primera es que en el estudio de mercado la población que participó en el mismo describió que en sus hábitos de compra, el precio pagado por productos como los que la empresa comercializará son cerca de 0% superiores a los que la empresa mantiene en el centro de la ciudad. Otro factor importante es que en Plaza Centro Sur, El Sueño de las Niñas no estará en un contexto en el que existan más de 20 competidores en su categoría, sino que será el único, por lo que se espera que la sensibilidad al precio sea menos por no existir una guerra de precios directa con los competidores. Aunado a los puntos anteriores también un aspecto que puede bajar la sensibilidad al precio del consumidor es la distancia que evitará recorrer para realizar sus compras.

Es importante mencionar que incluso con el incremento de este porcentaje conservaría los precios de la compañía competitivos. En la Tabla 18 se muestra un comparativo de precios de un producto de la misma categoría.

Tabla 14 Comparativo de precios producto básico en plazas comerciales.

Artículo/Empresa	El Sueño de las Niñas.	La Gran Plaza	Plaza del Ángel	Plaza las Torres	Plaza Independencia.
Vestido de princesa línea básica.	\$315	\$570	\$430	\$345	\$379

### 3.3 Tácticas de venta y promoción de la empresa.

Para la promoción y venta de los productos se contará con distintas herramientas:

- Página web de la empresa. Se contará con un sitio en internet que tendrá disponible una sección con un catálogo de productos de la empresa. [www.elsueñodelasniñas.com](http://www.elsueñodelasniñas.com)<sup>13</sup>
- Se desarrollará cada temporada un catálogo electrónico, mismo que será enviado a los clientes que se tienen registrados en una base de datos de la compañía.

<sup>13</sup> Disponible a partir de Febrero de 2012.

**Figura 24 Material catálogo 2011-2012.**



- c) Se desarrolló un programa de fidelización para clientes.<sup>14</sup>

**Figura 25 Programa de fidelización para clientes frecuentes.**

---

<sup>14</sup> Versión de tesis simplificada para efectos de confidencialidad de la empresa.

### 3.4 Distribución

El sistema de distribución será a través de la matriz. Ésta recibe la totalidad de las mercancías para posteriormente distribuirlas a los puntos de venta. Cada una de las sucursales cuenta con un *stock* que define la cantidad de productos que debe mantener por línea de producto, de acuerdo a la demanda estimada. Se hace una revisión desde la tienda matriz, sobre las ventas realizadas de acuerdo al ciclo de operaciones y se ajustan aquellos productos mediante los inventarios disponibles o bien levantando pedidos al proveedor para que sean surtidos en los tiempos necesarios para mantener los puntos de venta abastecidos. De forma interna se realizará un sistema de facturación matriz-sucursal.

## **CAPÍTULO IV.**

### **PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

## **4. PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO**

Como ya se mencionó en líneas anteriores, El Sueño de las Niñas tiene como actividad principal comercializar productos, sin embargo dentro de sus líneas estratégicas está el desarrollo de nuevos productos, para que una vez que estén probado que funcionarán en el mercado, se hagan llegar a las distintas maquiladoras con las que se tiene convenio para que éstas lo fabriquen en grandes volúmenes, esto para bajar los costos del producto.

En la tienda matriz, en el tercer piso se cuenta con tres personas dedicadas a la detección de tendencias en materia de costura y prendas para niñas. Ellas son las encargadas de desarrollar nuevos modelos, utilizando diferentes técnicas, texturas, telas y costuras.

Un aspecto que se cuida con especial atención es la reducción de costos en la medida de lo posible. El desarrollo de productos es una actividad cotidiana en la empresa, generalmente cada dos semanas se lanzan nuevos productos al mercado, en gran medida porque existe una cantidad importante de empresas que se dedican a visitar los negocios y copiar modelos para después distribuirlos en sus propios puntos de venta. Por esa razón, El Sueño de las Niñas se ha vuelto dinámico en el lanzamiento de nuevos productos. Los diseños no se registran, dada la velocidad con la que los gustos del mercado cambian.



**CAPÍTULO V**  
**PLAN DE MANUFACTURA Y OPERACIONES**

## 5. PLAN DE MANUFACTURA Y OPERACIONES

### 5.1 Ciclo de operaciones

En la Tabla 19 se muestra el ciclo de operaciones de la nueva sucursal. En él se establece que tendrá una duración promedio de 0 días<sup>15</sup>, en donde se definirá un *stock* con la mercancía necesaria para el punto de venta de la Plaza Centro Sur. Al inicio del ciclo se hará una revisión de las existencias a fin de determinar los artículos faltantes. Una vez realizado este paso, se enviará un reporte a la matriz para que ésta abastezca por medio de los inventarios existentes en ella o bien, levantando órdenes de compra a proveedores. Aproximadamente el tiempo de surtido de las órdenes será de cero días naturales. Una vez que las mercancías sean entregadas en la matriz, se hará el envío a las sucursales.

---

<sup>15</sup> Versión de tesis simplificada para efectos de confidencialidad de la empresa.

**Tabla 15 Ciclo de operaciones de la empresa.**

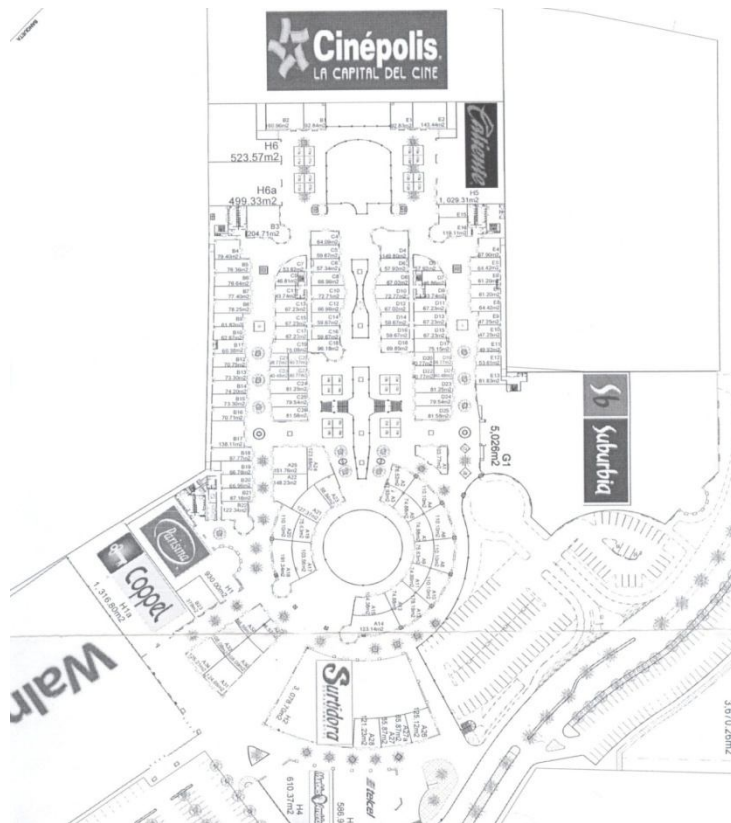
Determinación de <i>stock</i> por línea de productos.	Revisión de inventarios- -generación de orden de resurtido.	Matriz asigna producto disponible —levanta orden de compra de aquellos productos que no estén en existencia.	Levantamiento de pedidos.	Entrega de pedidos	Asignación de productos y entrega en sucursales.  Pago a proveedores		
Día 0	0 día	0 días	0 días	0 días	0 día		
← 0 días →							

## 5.2 Localización geográfica

La ubicación de la nueva sucursal será en la Plaza Centro Sur, en Tlaquepaque Jalisco. El local a ocupar será el número 0, que se encuentra en el pasillo principal, en la planta baja. Esta ubicación es adecuada para un negocio como este, ya que además de mantener un flujo constante de personas, ya que se encuentra en dirección al cine, también es un espacio en el que hay una cantidad importante de negocios de muy diversos giros. La amplitud del corredor es menor a la que presenta el área del cine, esto permite tener una mayor visibilidad de los

negocios y la mercancía que se exhibe, ya que el consumidor mientras transita se encuentra a una distancia menor de los locales.

Figura 26 Ubicación física de la nueva sucursal en Plaza Centro Sur.



### 5.3 Instalaciones y mejoras

El local comercial tiene dimensiones pequeñas, aproximadamente mide tres metros y medio de frente por ocho de largo. Las adecuaciones son básicas y requieren una inversión de \$65,300 pesos, las cuales se aplicarán en los siguientes aspectos:

- a) Generar un espacio designado para probadores.
- b) Fijar en las paredes del local, espacios que haga las veces de colgador-exhibidor.
- c) Decorar de acuerdo a la estrategia de marca de la empresa.
- d) Fijar un letrero exterior iluminado.
- e) Fijar dentro del local cuatro vitrinas que sean útiles para exhibir distintos productos y hagan circular al visitante.

Tabla 16 Inversión en adecuación del inmueble.

Concepto	Inversión
Adecuación de probador	\$ 11,000.00
Exhibidores laterales	\$ 6,500.00
Vitrinas centrales	\$ 10,500.00
Letrero exterior	\$ 8,300.00
Decoración	\$ 14,000.00
Imprevistos	\$ 15,000.00
	<b>\$ 65,300.00</b>

## **5.4 Aspectos legales y regulatorios**

El Sueño de las Niñas actualmente está a nombre de una persona física, y se determinó que así seguirá. Por lo que ya existe una inscripción al Registro Federal de Causantes, un registro empresarial ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como un registro de marca y un dominio en internet. Dentro de los trámites y aspectos legales que se tienen que llevar a cabo, se encuentran los siguientes:

- Aviso de declaración de apertura o licencia de funcionamiento ante el municipio de Tlaquepaque, Jalisco.
- Alta de colaboradores ante el IMSS.

**CAPÍTULO VI**  
**ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO.**

## 6. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DIRECTIVO

### 6.1 Organización

Para la operación de la nueva sucursal se requiere de dos personas que puedan cubrir el horario en el que están abiertos los negocios en esta plaza, es decir de las once a las 21 horas. El perfil del personal es básico, se requiere personal femenino con educación media superior para poder desempeñarse adecuadamente.

Sus labores serán principalmente orientadas al servicio y atención al cliente. Realizarán tareas adicionales como revisión de inventarios y mantenimiento de *stocks*.

El sueldo base del personal será de \$3,300 pesos mensuales, más el dos por ciento directo sobre el total de las ventas generadas.



## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN DE TRABAJO GENERAL, RIESGOS Y SUPUESTOS CLAVE.**

## 7. PLAN DE TRABAJO GENERAL, RIESGOS Y SUPUESTOS CLAVE.

En la Tabla 17 se muestran las actividades a realizar para la implementación del proyecto.

Cronograma de implementación de Proyecto				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
El Sueño de las Niñas - Centro Sur																															
No.	Actividad	Avance	Antec.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Tramitación de permisos	0%	1																												
2	Remodelación y decoración del punto de venta	0%	1																												
3	Contratación e instalación de letrero exterior	0%	1																												
4	Reclutamiento y contratación de personal	0%	1																												
5	Capacitación de personal	0%	4																												
6	Estructuración del surtido y arribo de inventarios	0%	5																												
7	Campaña de expectación.	0%	0																												
8	Inauguración	0%	0																												
9	Campaña promocional: artículos primavera	0%	0																												
10	Contacto escuelas fin de cursos 2012	0%	0																												
11	Campaña promocional: venta navideña	0%	0																												

Tabla 17 Plan de implementación.

## 7.1 Mapa de riesgos

ID	DESCRIPCIÓN	PROB	IMPACTO	EVENTO DISPARADOR	PLAN DE ACCION
1	Nivel de ventas inferior al planeado.	50%	Muy alto	Primer trimestre con un logro del 70% de los objetivos..	0
2	Instalación de competencia directa en la misma plaza.	10%	Medio	Apertura de punto de venta.	0
3	Venta de pocas líneas de producto.	50%	Alto	Análisis continuo de ventas de primer trimestre.	0.
4	Personal desmotivado o no competente en ventas.	50%	Muy alto	Primer mes de ventas 30% debajo de lo planeado.	0
5	Demanda mayor a lo esperado.	20%	Moderado	Revisión semanal de existencias con faltantes en una o más líneas.	0 <sup>16</sup>

<sup>16</sup> Versión de tesis simplificada para efectos de confidencialidad de la empresa.

## 7.2 Supuestos clave

Algunos de los supuestos clave que dan sentido al plan de negocios son los siguientes:

- La experiencia de la empresa en el mercado, ha permitido generar un modelo de negocio que ha sido exitoso, ha desarrollado distintas capacidades tecnológicas que le han permitido mantenerse como líder en el sector, incluso en zonas donde la intensidad competitiva es elevada, donde impera una guerra de precios e incluso competencia desleal, sin embargo ha logrado una diferenciación que el mercado reconoce y valora.
- El nivel de operaciones de la compañía, le ha permitido especializarse, comprender de mejor manera y en un menor tiempo las necesidades del consumidor, generar alianzas estratégicas que finalmente concurren en beneficios para el consumidor final en el costo de los bienes.
- La zona sur de la Zona Metropolitana de Guadalajara es un espacio que en los últimos años ha presentado un crecimiento importante. La Plaza Centro Sur, mantiene un flujo constante de personas de los niveles socioeconómicos que la marca atiende. Se identificó que el consumidor cuando realiza compras de esta naturaleza recurre al centro de la ciudad, sin embargo se validó que existe un nicho de mercado que valoraría la conveniencia de contar con un local comercial en este centro comercial.

Adicional a ello, se planea configurar el surtido de la sucursal, apelando a una mayor cantidad de compras por impulso.

- La estructura de costos de la nueva sucursal no es del todo ligera, la renta es una de las principales cargas en ésta (63%), sin embargo, de acuerdo a la experiencia de la compañía es posible lograr la rentabilidad de este punto de venta.

**CAPÍTULO VIII.**  
**PLAN FINANCIERO**

## 8. PLAN FINANCIERO

### 8.1 Inversión inicial.

La Tabla 18 muestra el monto necesario para el arranque del negocio. Considera aspectos como la remodelación del local comercial, tres meses de renta en garantía, su equipamiento (equipos de cómputo y *software*), gastos administrativos, inventario inicial e incluso un fondo de contingencia, para enfrentar cualquier evento y mantener con ello la liquidez del punto de venta.

Tabla 18 Inversión inicial.

Inversión Inicial	
Infraestructura	\$ 137,300
Equipamiento	14,900
Gastos administrativos	32,100
Inventario inicial	85,000
Otros Gastos	3,000
Fondo de contingencia	50,000
Capital de Trabajo (6 meses)	90,000
Total de Gastos de inicio	\$ 412,300

Cabe mencionar que el capital para la apertura de esta nueva sucursal es de \$500,000 pesos, cantidad que será aportada en su totalidad por los dueños de la firma, no se recurrirá a un financiamiento.

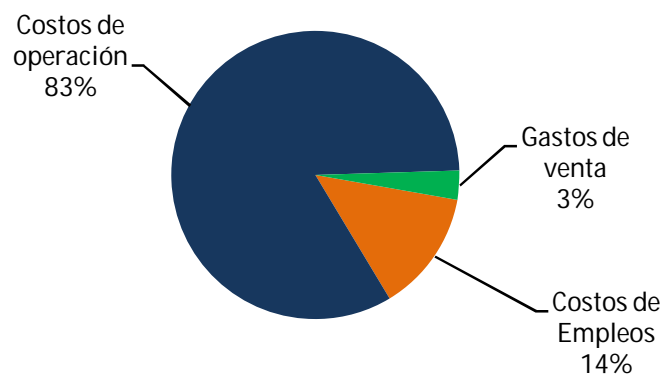
## 8.2 Gastos mensuales planeados.

Gastos Planeados	Mensual promedio	Total Anual
<b>Costos de Empleos</b>		
Sueldos personal primera línea	\$ 6,600	\$ 79,200
Honorarios	\$ 1,300	\$ 15,600
Sueldo gerente general		
Beneficios	\$ 2,310	\$ 27,720
Subtotal		
<b>Costos de operación</b>		
Materia prima (mercancía).		
Renta	\$ 24,000	\$288,000
Energía eléctrica	\$ 1,000	\$12,000
Combustible y fletes	\$ 1,000	\$12,000
Telefonía	\$ 400	\$4,800
Internet	\$ -	\$0
Subtotal	\$ 111,040	\$1,332,476
<b>Costos de Venta</b>		
Comisiones y honorarios		\$ -
Página de internet		\$ -
Promoción y publicidad	\$ 4,333	\$ 52,000
Viajes y viáticos		\$ -
Expos y actividades promocionales		\$ -
Otros Gastos		\$ -
Subtotal		\$ 52,000
<b>Costos de Financieros</b>		
Intereses	\$ -	\$ -
Pago a capital	\$ -	\$ -
Subtotal	\$ -	\$ -
Planeación de Gastos mensuales	\$ 133,582.96	\$1,602,996



En la Tabla 19 se despliega el conjunto de gastos mensuales en los que incurrirá el nuevo punto de venta, en la misma se incluye el costo de las mercancías vendidas. La primer columna contiene el concepto, posteriormente el monto mensual promedio, y posteriormente el total anual.

**Figura 27** Análisis de gastos planeados.



La mayor parte de los gastos de la nueva sucursal corresponden a aspectos de la operación del negocio, la renta y el costo de la mercancía vendida , los cuales representan 23 y 63 por ciento del total de los costos de operación respectivamente.

### **8.3 Márgenes brutos y de operación**

La empresa cuenta con un sistema de fijación de precios directo y generalizado, es decir del costo de la mercancía carga al costo del producto un porcentaje que va del 0 al 0 por ciento, además de una tasa de puntos 16 que corresponde al IVA. El margen bruto promedio de acuerdo a las proyecciones<sup>17</sup> es de 0 por ciento para los primeros años.

En lo que respecta al margen de operación, éste va de los 12 el primer año y llega a casi 18 por ciento en el quinto año. Se consideró un incremento en venta del diez por ciento anual (cinco puntos derivados de la inflación y el resto de un mayor posicionamiento en el mercado). Ver Tabla 19

---

<sup>17</sup> Cálculo realizado con base al sistema de fijación de precios utilizado en las sucursales existentes y al poder adquisitivo expresado en el estudio de mercado realizado.

Tabla 19 Pro forma estado de resultados a cinco años.

PRO FORMA ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ventas</b>	\$1,828,216	\$2,011,038	\$2,212,141	\$2,433,355	\$2,676,691
<b>Costo de ventas</b>					
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$812,540</b>	<b>\$893,794</b>	<b>\$983,174</b>	<b>\$1,081,491</b>	<b>\$1,189,640</b>
<b>Utilidad Bruta %</b>	44.4%	44.4%	44.4%	44.4%	44.4%
<b>Gastos de venta</b>					
<b>Gastos de administración</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total de Gastos de Operación</b>	<b>\$587,320</b>	<b>\$616,686</b>	<b>\$647,520</b>	<b>\$679,896</b>	<b>\$713,891</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$225,220</b>	<b>\$277,108</b>	<b>\$335,654</b>	<b>\$401,595</b>	<b>\$475,749</b>
<b>Utilidad Operación %</b>	12.3%	13.8%	15.2%	16.5%	17.8%
<b>Gastos financieros</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Productos Financieros</b>	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$225,220</b>	<b>\$277,108</b>	<b>\$335,654</b>	<b>\$401,595</b>	<b>\$475,749</b>
<b>ISR</b>	\$65,314	\$80,361	\$97,340	\$116,463	\$137,967
<b>PTU</b>	\$22,522	\$27,711	\$33,565	\$40,159	\$47,575
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$137,384</b>	<b>\$169,036</b>	<b>\$204,749</b>	<b>\$244,973</b>	<b>\$290,207</b>
<b>Utilidad neta / Ventas</b>	7.5%	8.4%	9.3%	10.1%	10.8%

## 8.4 Análisis de flujo de efectivo pro forma

FLUJO DE EFECTIVO PRO FORMA												
EN PESOS 2012	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Saldo inicial en caja	130,000	93,182	91,791	115,192	138,193	161,194	184,195	204,501	224,807	245,114	282,149	319,185
ENTRADAS EN EFECTIVO												
Cobranza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras entradas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Entradas	51,282	119,742	171,024	156,625	156,625	156,625	150,562	150,562	150,562	188,202	188,202	188,202
SALIDAS O EGRESOS												
Pago a proveedores												
Pago de gastos de operación	59,610	54,610	52,610	46,610	46,610	46,610	46,610	46,610	46,610	46,610	46,610	47,610
Pago de gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal de salidas de efectivo	88,100	121,133	147,623	133,624	133,624	133,624	130,256	130,256	130,256	151,167	151,167	152,167
Pago Capital de Créditos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE EGRESOS	88,100	121,133	147,623	133,624	133,624	133,624	130,256	130,256	130,256	151,167	151,167	152,167
Flujo de Caja Neto	-36,818	-1,391	23,401	23,001	23,001	23,001	20,306	20,306	20,306	37,036	37,036	36,036
Balance de Caja (flujo neto + saldo inicial)	93,182	91,791	115,192	138,193	161,194	184,195	204,501	224,807	245,114	282,149	319,185	355,220

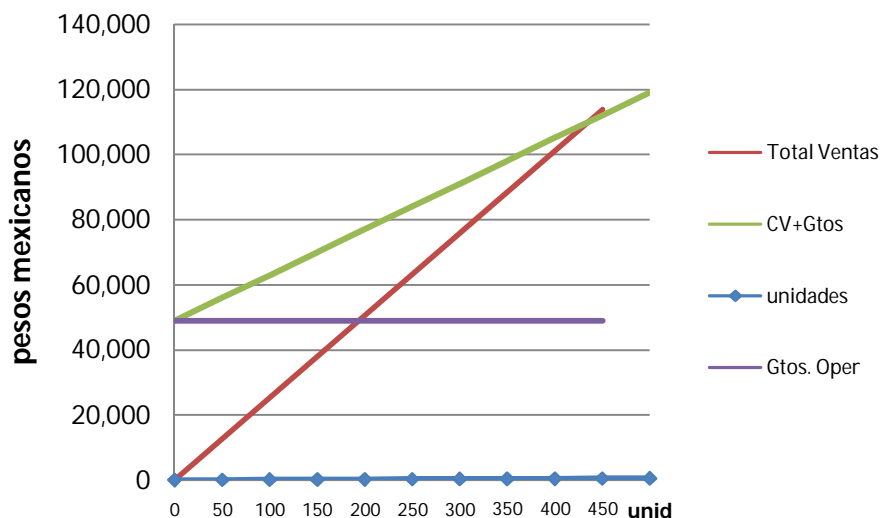
El dinero líquido que estaría en bancos al inicio de la operación del nuevo punto de venta (una vez cubiertos los gastos de arranque) sería de \$ 130,000 pesos. Los dos primeros meses una vez iniciada la venta, generaría un flujo

negativo, pues el nivel de ventas sería bajo por introducción, su nivel no sería suficiente para cubrir los egresos. Para hacer frente a este flujo de efectivo negativo, se consideró dentro de la inversión inicial un monto de \$130,000 pesos, como parte del capital de trabajo equivalente a seis meses y como previsión ante posibles contingencias.

## 8.5 Análisis del punto de equilibrio

La Figura 29 muestra de forma gráfica el nivel en el que la nueva sucursal estaría en punto de equilibrio.

Figura 28 Punto de equilibrio.



Para el análisis anterior se consideraron los siguientes aspectos:

### Análisis de Punto de Equilibrio

Punto de equilibrio mensual (unidades)	436	ticket
Punto de equilibrio mensual (pesos)	\$110,123	pesos

### Criterios

Precio de venta		
promedio	\$252.62	pesos
Costo variable	\$140.34	pesos
Gastos de operación (mensuales)	\$48,943	pesos

	unidades	Total Ventas	Cto. Variabl	Gtos. Oper	CV+Gtos
	0	0	0	48,943	48,943
50	50	12,631	7,017	48,943	55,961
	100	25,262	14,034	48,943	62,978
	150	37,893	21,052	48,943	69,995
	200	50,524	28,069	48,943	77,012
	250	63,155	35,086	48,943	84,029
	300	75,786	42,103	48,943	91,047
	350	88,417	49,121	48,943	98,064
	400	101,048	56,138	48,943	105,081
	450	113,679	63,155	48,943	112,098
	500	126,310	70,172	48,943	119,116

La Tabla 21 muestra el monto de la inversión inicial y año a año (periodos) los flujos de efectivo neto. El valor presente neto del proyecto a cinco años es de poco más de \$849 mil pesos, considerando una tasa de descuento del 25%. Ciertamente como todo negocio presenta riesgos, pero éstos son de carácter moderado, un tanto predecibles y con posibilidad de responder ante contingencias. Sin embargo por el monto de la inversión inicial sí incurre en un costo de oportunidad importante. El retorno sobre la inversión (ROI) mantiene una tasa del 70% y la tasa interna de retorno (TIR) es de 52%. Esto es posible gracias a que, la inversión realizada al arranque del proyecto, permite mantener la operación durante un periodo de más de cinco años, haciendo innecesario un nuevo desembolso, incurriendo únicamente en los costos de operación, los cuales conforme el negocio se posiciona, permite una optimización de los mismos.

**Tabla 20 Retorno de la inversión.**

<b>Periodo 0</b>	<b>(\$500,000)</b>
<b>Periodo 1</b>	225,220
<b>Periodo 2</b>	277,108
<b>Periodo 3</b>	335,654
<b>Periodo 4</b>	401,595
<b>Periodo 5</b>	475,749
<b>VPN</b>	849,767
<b>TIR</b>	52%
<b>ROI</b>	70%

Si se realiza una comparación de los resultados de este proyecto, frente a los que arrojan actualmente las sucursales existentes (35% promedio), se puede observar que existe un retorno sobre la inversión mayor, ya que por ser una sucursal de dimensiones menores, permite trabajar con un ciclo de operación preciso, que permite mantener sus niveles de inventario optimizados. Las sucursales actuales aunque tienen un nivel de ventas significativamente mayor, por la cantidad de líneas de producto que comercializan, por su infraestructura y ubicación hacen necesaria una inversión de dimensiones mayores e incurren en costos de operación más elevados, lo que reduce el valor económico generado.



## **Conclusiones.**

Existe una oportunidad de negocio en la zona sur de la ciudad de Guadalajara, particularmente en el espacio sujeto de estudio (área circundante a Plaza Centro Sur), esta oportunidad fue validada para empresas que comercialicen prendas dirigidas a segmentos infantiles, niñas de entre cero y doce años de edad. La oportunidad se derivada de distintas situaciones: crecimiento demográfico en la zona, edificación de viviendas y fraccionamientos de interés social en colonias adjuntas, ausencia de empresas con un giro de negocio similar lo cual implica al consumidor un desplazamiento de más de 60 minutos para poder adquirir un bien de esta naturaleza en el centro de la ciudad, concentración importante de familias jóvenes de nivel socio-económico bajo, con una población infantil significativa.

El giro y concepto de la firma, es atractivo y necesario para el mercado, principalmente en lo que respecta a calzado, prendas casuales y de fantasía, por lo que el surtido de “El Sueño de las Niñas” tendría que adecuarse, fortaleciendo estas líneas de producto, para que con ello, lograra una compra repetida con una mayor frecuencia.

Para mantener las proyecciones financieras desarrolladas, es importante mantener un nivel de ventas similar o mayor al estimado y optimizar en la medida de lo posible los gastos de operación. La tasa interna de retorno y el retorno sobre la inversión circundan los 70 puntos porcentuales, lo cual hace muy competitivo el proyecto, tomando como referencia los resultados de la operación de las sucursales existentes.